

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технологія та економіка
(повне найменування інституту, факультету)
Бізнес та управління.
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему Економічне обґрунтування
проекту розвитку суб'єкта
заповнення.

Виконав: студент(ка) _____ курсу, групи _____

Спеціальності 076, Підприємство
(код і найменування спеціальності)
та торгівля

Освітня програма (спеціалізація)
Економіка підприємства
Бабенко С. Р.
(прізвище та ініціали)

Керівник Кішко С. Я.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Карпенко А. В.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес технологія та економіка
Кафедра Бізнес та управління.
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля.
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства.
(назва освітньої програми (спеціалізації))

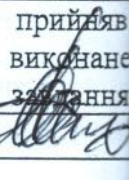
ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Б. М. Г.
Шкаченко А. В.
« _____ » _____ 20 _____ року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Студент Байдаши Сергій Романович
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
Тема проєкту (роботи) Економічне обґрунтування проєкту розвитку суб'єкта господарювання.
Рівень проєкту (роботи) д. т. н. Білоус
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
Затверджені наказом закладу вищої освіти від « 03 » листопада 2024 року № 395
Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 грудня 2024 року
Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавчі та нормативні акти, наукова та періодична література, статистична та фінансова звітність підприємства, МСБ Експрес
Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно зробити) Детально теоретичні аспекти економічного обґрунтування проєктів, проведення аналізу фін-економічного підприємства, виконано тривалісні розрахунки для розвитку та порекомендовано економічне обґрунтування. Розроблено проєкту запланованих витрат, доходів та ризиків.
Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість аркушів, плакатів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

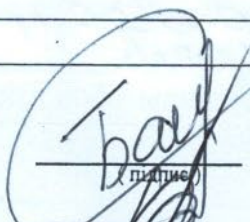
Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконання завдання
1, 2, 3	Кішко С.Г., ф.м.н., доц.		

7. Дата видачі завдання « 02 » вересня 2024 року.

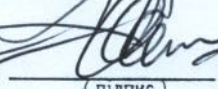
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Приміт
1.	Вибір наукових джерел і закріплення завдання.	20.09.24.	
2.	Виконання вступного розділу	15.10.24.	
3.	Виконання другого розділу	05.11.24.	
4.	Виконання третього розділу	19.11.24.	
5.	Подача на кафедру і перевірка контролю		

Студент(ка)

 Сергій Байданов
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

 Сергій Кішко
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається: 110 сторінок, 14 рисунків, 10 таблиць, 45 літературних джерел.

Мета роботи — розробка економічного обґрунтування проєкту розвитку підприємства «Міст Експрес», що виступає об'єктом дослідження, з акцентом на автоматизацію логістичних процесів (предмет дослідження).

Завдання роботи:

- дослідити теоретичні основи економічного обґрунтування проєктів;
- провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити ринкову позицію та конкурентоспроможність;
- визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства;
- розробити економічне обґрунтування запропонованого проєкту з аналізом витрат, доходів та ризиків.

Методи дослідження: у роботі використано методи економічного аналізу, SWOT аналіз, метод П'яти сил Партера, порівняльний метод, методи прогнозування, розрахунки показників ефективності проєктів (NPV, IRR), а також балансовий метод.

Основні результати: у дипломній роботі обґрунтовано доцільність автоматизації логістичних процесів на підприємстві ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес». Запропоновано проєкт модернізації сортувальних центрів, що передбачає інвестиції в закупівлю сучасного обладнання та програмного забезпечення. Проведено оцінку витрат, доходів та соціально-екологічних переваг реалізації проєкту. Встановлено, що реалізація проєкту дозволить підвищити ефективність логістичних процесів, знизити витрати на обробку посилок та покращити якість обслуговування клієнтів.

Висновки: запропонований проєкт є економічно доцільним і сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, а також забезпечує позитивний вплив на екологію за рахунок оптимізації ресурсів.

Ключові слова: економічне обґрунтування, проєкт розвитку, автоматизація, конкурентоспроможність, ризики, екологічні аспекти.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	2
ВСТУП	6
РОЗДІЛ I: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТІВ	9
1.1. Основи економічного обґрунтування проєктів	9
1.2. Методи оцінки ефективності проєктів	19
1.3. Фактори, що впливають на економічне обґрунтування проєктів	29
Висновки до першого розділу	38
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження	40
2.2. Аналіз фінансового становища суб'єкта господарювання	51
2.3. Оцінка ринкової позиції та конкурентоспроможності підприємства	62
Висновки до другого розділу	73
РОЗДІЛ 3: ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ	75
3.1. Визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства	75
3.2. Економічне обґрунтування проєкту розвитку	82
3.3. Оцінка ризиків та ефективність проєкту	94
Висновки до третього розділу	104
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Економічне обґрунтування проєктів є важливою складовою сучасного управління розвитком підприємств, що забезпечує ефективне використання ресурсів та сприяє підвищенню конкурентоспроможності. В умовах постійних змін ринкової кон'юнктури та зростаючих вимог до оптимізації бізнес-процесів, підприємства повинні орієнтуватися на інноваційні підходи та комплексні стратегії розвитку. Це дозволяє мінімізувати ризики та підвищити стійкість підприємства на ринку. Також в сучасному світі важливо йти в ногу з часом, інновації тепер є необхідністю і привабливістю як для клієнтів так і для інвесторів.

Актуальність даної теми полягає у необхідності надання підприємствам чіткого економічного підґрунтя для впровадження нових проєктів, спрямованих на розвиток їхньої діяльності. Обґрунтовані управлінські рішення можуть забезпечити не лише короткострокові вигоди, але й довгострокову стійкість бізнесу в умовах мінливої економічної ситуації.

Тема автоматизації сортувальних центрів є актуальною для всіх поштових підприємств через зростаючий обсяг логістичних операцій та необхідність підвищення ефективності. Сучасні споживачі очікують швидку й надійну доставку, а автоматизовані процеси допомагають значно скоротити час обробки відправлень і знизити людський фактор, що зменшує кількість помилок. Крім того, автоматизація дозволяє оптимізувати витрати, забезпечити стабільну якість обслуговування та швидко реагувати на коливання попиту, що стає вирішальним фактором у конкурентному середовищі.

Дипломна робота присвячена економічному обґрунтуванню проєкту розвитку ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес». Ця компанія є частиною міжнародної групи Meest (у перекладі з англійської означає «міст»), що спеціалізується на наданні поштово-логістичних послуг. У роботі висвітлено теоретичні основи оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів. Визначено, що саме являється економічним обґрунтуванням, його важливість та етапи створення. Проведено аналіз методів оцінки ефективності проєктів, їх

застосування на практиці, а також розглянуто їх переваги та недоліки. Також було розглянуто ризики та фактори, що впливають на економічне обґрунтування проєкту.

Щодо діяльності ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», було проведено аналіз поточного стану підприємства, зокрема його фінансових показників і стратегічних напрямів розвитку. Основна частина дослідження спрямована на розробку обґрунтування нового проєкту автоматизації логістичних процесів, що відіграє важливу роль у сучасному глобальному бізнесі, оскільки дозволяє компаніям досягти вищої ефективності, зменшити витрати та прискорити обробку замовлень. В умовах зростаючої конкуренції автоматизація є ключем до підвищення продуктивності та забезпечення кращого рівня обслуговування клієнтів.. У дипломній роботі використано методи фінансового аналізу, розрахунок NPV, IRR та аналіз ризиків. Результати свідчать, що проєкт є економічно вигідним та сприятиме підвищенню ефективності підприємства. Дослідження має практичне значення, оскільки містить рекомендації щодо впровадження нових технологій для оптимізації операцій. Завдяки використанню сучасних технологій ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» зможе швидше адаптуватися до змін ринку, підвищувати надійність процесів та покращити точність виконання логістичних операцій, що є важливою перевагою в умовах глобалізації.

Метою дипломної роботи є дослідження економічного обґрунтування проєкту розвитку ТОВ Торговий Дім «Міст Експрес», з урахуванням аналізу поточного стану компанії, визначення ключових напрямів її розвитку та оцінки ефективності пропонованих інвестиційних заходів.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Дослідити теоретичні основи економічного обґрунтування проєктів.
2. Проаналізувати поточний стан діяльності ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».
3. Розробити та обґрунтувати проєкт розвитку підприємства, включаючи оцінку його ефективності за допомогою таких показників, як NPV, IRR та період окупності.

4. Провести оцінку можливих ризиків та їх впливу на результативність проекту.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», яке функціонує в галузі логістичних послуг в Україні. Предметом дослідження виступають процеси обґрунтування та оцінки ефективності проєктів розвитку.

Методи дослідження включають аналіз фінансових звітів, економіко-математичні розрахунки, а також якісну та кількісну оцінку ризиків.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання її результатів для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації діяльності компанії та підвищення її економічної ефективності. Рекомендації полягають у впровадженні нових технологій таких як автоматизовані сортувальні станції, що дозволить підвищити надійність процесів та покращить швидкість та точність виконання логістичних операцій. що є важливою перевагою серед конкурентів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОГО ОБґРУНТУВАННЯ ПРОЄКТІВ

1.1. Основи економічного обґрунтування проєктів

У сучасному бізнес-середовищі кожне підприємство прагне максимізувати свою прибутковість, зменшити витрати та передбачити всі можливі ризики, особливо в складні часи. Важливим фактором, що впливає на діяльність будь-якого підприємства, є його конкурентоспроможність. Конкуренція змушує підприємства всіх форм власності постійно моніторити зміни в попиті та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, оптимізувати витрати на виробництво, удосконалювати якість продукції та послуг, що пропонуються на ринку, а також підвищувати свій рівень конкурентоспроможності [19].

Загалом, можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства - це його комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переваг над конкурентами за сукупністю показників ефективності діяльності на конкретних ринках протягом визначеного періоду часу.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується такими ключовими показниками, як висока ефективність виробництва, досягнута завдяки використанню сучасного обладнання, передових технологій, залученню кваліфікованого персоналу, а також здатністю завойовувати та утримувати стабільні позиції на ринку. Це можливо завдяки ефективному застосуванню принципів маркетингового управління [22].

Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно дотримуватися таких основних умов:

- впровадження науково обґрунтованих підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення гармонійного розвитку техніки, технології, економіки та управління;
- використання сучасних методів дослідження та розробок, таких як програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо;

- врахування взаємозв'язків управлінських функцій на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- розробка системи заходів для підвищення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Однак для досягнення успіху та стійкої позиції на сучасному ринку потрібна ідея, план або, іншими словами, проєкт. Реалізація проєкту неможлива без ретельного економічного обґрунтування, яке дозволяє оцінити потенційні витрати та вигоди. Саме розробка та реалізація проєкту впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Термін "проєкт" походить від латинського слова "projectus", що означає "кинутий вперед". Ще донедавна слово «проєкт» асоціювався як креслення, певна схема, кошторис для будівництва будь якого об'єкта. Існує декілька тверджень щодо «проєкту». Наприклад, у США, Інститут Управління Проєктами (PMI) дане поняття трактують як захід, спрямований на отримання нового (унікального) продукту або послуги, що виконується в рамках обмежених ресурсів». У Великобританії, англійська Асоціація проєкт-менеджерів стверджує, що проєкт - це окреме підприємство з певними цілями, що часто включає вимоги до часу, вартості та якості результатів, що досягаються [4].

Отже, проєкт — це конкретна ідея або мета, для досягнення якої необхідні певні ресурси, що забезпечують економічний, технічний чи організаційний результат. Він охоплює сукупність дій, пов'язаних із виконанням певних задач у встановлені строки та за наявних ресурсів. Його реалізація спрямована на досягнення унікальних цілей і завдань, створення доданої вартості чи впровадження позитивних соціальних змін. Зазвичай, проєкт складається з науково-дослідних, конструкторських, соціально-економічних та організаційних заходів, що вимагають комплексного підходу до управління.

Проєкт має свій життєвий цикл: формування, функціонування та розвиток, причому всі види діяльності в його межах взаємопов'язані й виконуються у визначеній послідовності. Незалежно від рівня складності чи

масштабу, кожен проєкт у своєму розвитку проходить чіткі етапи від ідеї до повної реалізації.

Люди або організації, які приймають участь у виконанні проєкту, а також зацікавлені у його успішних результатах, вважаються учасниками проєкту. Вони реалізують різні інтереси у процесі здійснення проєкту, формують власні вимоги відповідно до цілей та мотивації і впливають на проєкт, виходячи зі своїх інтересів, компетенції та ступеня залучення до проєкту [20].

Розрізняють такі поняття, як інвестиційний проєкт, бізнес-план і техніко-економічне обґрунтування інвестицій:

- Інвестиційний проєкт — це документ, що детально описує реалізацію задуму, враховуючи всі стадії його розвитку: від ідеї до досягнення необхідних показників ефективності та обсягів. Проєкт є комплексом заходів, забезпечених інвестиціями, оскільки реалізація будь-якого проєкту неможлива без фінансових вкладень.
- Бізнес-план містить детальний опис цілей і шляхів їх досягнення, необхідний для обґрунтування інвестицій та може бути частиною інвестиційного проєкту, замінити його або містити кілька інвестиційних проєктів, наприклад, при модернізації, реконструкції чи реструктуризації підприємства.
- Техніко-економічне обґрунтування інвестицій включає розробку інженерно-конструкторських, технологічних і будівельних рішень та порівняння альтернативних рішень із вибором оптимального варіанту реалізації проєкту. Це детальна і всебічна оцінка обраного варіанту здійснення проєкту

Основні характеристики проєктів включають: конкретність мети, обмеженість у часі та ресурсах (фінансових, матеріальних, тощо), а також унікальність і взаємозалежність дій.

Початкова стадія проєкту розпочинається з формування його концепції та обґрунтування. Процес розробки концепції передбачає виконання таких ключових завдань:

- обґрунтування цілей проєкту на основі аналізу ринку та оцінки виробничих можливостей;
- попередня оцінка капітальних витрат та прогноз потреби в оборотному капіталі;
- визначення очікуваної тривалості реалізації проєкту;
- прогноз зростання капіталу внаслідок впровадження проєкту;
- ідентифікація джерел фінансування та розрахунків їх обсягів;
- визначення ключових характеристик проєкту та інших параметрів.

Стадія підготовки проєкту можна поділити на етапи: попередня оцінка та додаткові дослідження. І якраз ідея проєкту має бути всебічно опрацьована на етапі ґрунтового дослідження [40].

Для виявлення найкращого варіанта проєкту необхідно розглянути широкий спектр можливих альтернатив. Часто рішення на користь певного варіанта приймається передчасно, що може обмежити потенційні можливості. Доцільно на початковому етапі скласти перелік усіх можливих ідей і поступово звужувати його, використовуючи логічну схему відбору. У процесі відбору менш перспективні варіанти відхиляються, а деталі та розрахунки для кожного залишеного варіанта уточнюються. Відбір здійснюється на основі аналізу ідей, які проходять через етапи розробки та експертизи, що дозволяє обґрунтовано пояснити відхилення певних варіантів проєкту.

Важлива увага приділяється щодо управління проєктами, як методологія вирішення організаційно-технічних проблем. Іншими словами, управління проєктами – це процес організації та координації роботи команди й ресурсів проєкту з використанням спеціальних методів і підходів для досягнення визначеної мети.

Успіх проєкту залежить від зовнішнього та внутрішнього середовища, яке включає політичні, економічні, соціальні, правові й науково-технічні чинники. Важливим є також організація роботи всередині проєкту — розподіл відповідальності та ресурсів серед учасників.

Зовнішні чинники включають:

- Політичні: стабільність уряду, підтримка проєкту державними органами, міждержавні стосунки.
- Економічні: умови регулювання цін, рівень інфляції, стабільність національної валюти банківські послуги, стан ринків.
- Соціальні: демографічні тенденції, вплив громадської думки на проєкт.

При визначенні оточення проєкту також важливо враховувати рівень розвитку фундаментальних та прикладних наук, інформаційних технологій, а також розвиток енергетики, транспорту, зв'язку та комунікацій.

Внутрішні чинники пов'язані з організацією проєкту, включаючи ресурсну базу підприємства та його управлінські процеси.

З переліченого вище, важливо зазначити, що якраз і оточення проєкту відіграє критичну роль у формуванні його успіху. Зовнішні чинники, такі як політичні, економічні та правові умови, можуть суттєво впливати на фінансову доцільність проєкту, а внутрішні чинники, зокрема організаційна структура та ресурсна база підприємства, визначають його здатність реалізувати поставлені цілі.

Види обґрунтувань проєктів зображено на рис.1.1.



Рис.1.1. Типи обґрунтувань проєкту

Економічне обґрунтування проєктів — це процес оцінки доцільності та ефективності реалізації конкретного проєкту з економічної точки зору. Воно включає в себе всебічний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які можуть впливати на ефективність і результативність проєкту. Зокрема, економічне обґрунтування передбачає оцінку можливих витрат і вигод, ризиків та альтернативних варіантів, що допомагає підприємству ухвалювати зважені рішення та сприяє підтримці конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Основною метою економічного обґрунтування є забезпечення осіб, які приймають рішення (керівництво, менеджери проєкту, інвестори), об'єктивною і неупередженою інформацією, щоб вони могли зробити обґрунтований вибір щодо майбутнього проєкту. Це обґрунтування сприяє виявленню можливих ризиків, викликів і перспектив, пов'язаних із проєктом, що дозволяє зацікавленим сторонам оцінити його потенційні результати. А також існує такий вид послуг як інтерім-менеджмент — це залучення зовнішніх менеджерів з проєктів на тимчасовій основі. Він являє собою особливий вид управлінських послуг з консалтинговим ухилом, для вирішення конкретного бізнес-завдання, з якою компанія не може впоратися за допомогою власних ресурсів [17].

Економічне обґрунтування проєкту включає в себе аналіз різних аспектів, які впливають на успішність проєкту, зокрема:

1. Визначення мети проєкту: Чітке формулювання цілей, яких планується досягти.
2. Аналіз ринку: Оцінка попиту на продукт або послугу, яку планується запропонувати, а також аналіз конкурентного середовища.
3. Оцінка витрат: Визначення всіх витрат, пов'язаних із реалізацією проєкту, включаючи інвестиційні, операційні та постійні витрати.
4. Прогноз доходів: Оцінка можливих доходів, які можуть бути отримані внаслідок реалізації проєкту.
5. Оцінка ефективності: Використання різних показників (наприклад, NPV, IRR, період окупності) для оцінки фінансової вигоди проєкту.
6. Аналіз ризиків: Виявлення та оцінка ризиків, які можуть вплинути на реалізацію проєкту, а також розробка стратегій для їх мінімізації.

7. Обґрунтування вибору: Підготовка висновків і рекомендацій щодо доцільності реалізації проєкту на основі проведеного аналізу.

Економічне обґрунтування допомагає ухвалювати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, зменшує ризики та забезпечує більш ефективне використання ресурсів.

Хоча для більш детального аналізу поставлених цілей доцільно застосовувати поглиблений технічний аналіз проєкту. Техніко-економічне обґрунтування здійснюється для оцінки доцільності та життєздатності певного проєкту або ідеї. Цей процес охоплює оцінку різних аспектів, таких як технічні, економічні, юридичні, операційні та часові фактори, з метою визначення можливості успішної реалізації проєкту.

Економічне обґрунтування та техніко-економічне обґрунтування мають певні відмінності, хоча обидва процеси оцінюють доцільність проєктів. Ось основні відмінності:

- Економічне обґрунтування:

Зміст: Зосереджується на фінансових аспектах проєкту, таких як витрати, доходи, прибутковість і ризики. Основна увага приділяється економічній ефективності.

Мета: Оцінити, чи проєкт буде вигідним з фінансової точки зору та чи виправдає вкладення ресурсів.

Фактори: Включає аналіз ринку, конкурентоспроможності, прогнозування доходів і витрат.

- Техніко-економічне обґрунтування:

Зміст: Поєднує в собі економічний аналіз з технічними аспектами проєкту. Включає оцінку технологій, матеріалів, організаційних процесів тощо.

Мета: Визначити, чи проєкт є практично реалізованим з технічної точки зору, а також економічно вигідним.

Фактори: Оцінює технічні характеристики, інженерні рішення, технологічні процеси, а також економічні аспекти.

Щодо інших видів обґрунтувань, виділяють ще юридичне обґрунтування доцільності, яке досліджує правові та регуляторні вимоги, пов'язані з проєктом.

Ідентифікуючи юридичні перешкоди або проблеми з дотриманням на початкових етапах, організації можуть гарантувати відповідність проєкту правовим стандартам і зменшити ризик виникнення юридичних складнощів у майбутньому [11].

Операційно-техніко-економічне обґрунтування оцінює, наскільки проєкт може бути безперешкодно інтегрований в існуючі системи та процеси. Воно аналізує такі аспекти, як кадрові потреби, вимоги до навчання та потенційний вплив на повсякденну діяльність.

Планування допомагає встановити реалістичні терміни завершення проєкту. Та враховує наявність ресурсів, залежностей і потенційних вузьких місць, що дозволяє зацікавленим сторонам розробити добре структурований план проєкту і встановити досяжні проміжні етапи.

Техніко-економічне обґрунтування ринку аналізує потенційний попит на запропонований проєкт. Воно розглядає такі фактори, як уподобання споживачів, рівень конкуренції та ринкові тенденції, щоб оцінити ймовірність успіху проєкту.

Безумовно, важливо звернути увагу на вплив на навколишнє середовище. Це питання аналізується в рамках екологічного обґрунтування, яке досліджує такі аспекти, як якість повітря та води, руйнування природних середовищ та утилізація відходів, щоб підтвердити, що проєкт є сталим і екологічно відповідальним [26].

Важливо зазначити, що існує взаємозв'язок між економічним обґрунтуванням та інноваційним розвитком, який є ключовим аспектом для досягнення стійкого зростання та конкурентоспроможності підприємств. А інноваційний розвиток, в свою чергу, є рушійною силою для вдосконалення виробничих процесів, продуктів і послуг [2].

Інноваційний розвиток — це процес системного впровадження новітніх ідей, технологій, продуктів, послуг або управлінських рішень у діяльності будь якого підприємства. Цей тип розвитку спрямований на створення нових можливостей, удосконалення існуючих процесів та продуктів, а також на

забезпечення стійкого зростання за рахунок використання сучасних досягнень науки і техніки [18].

До основних характеристик інноваційного розвитку можна віднести:

1. Технологічні зміни: активне впровадження нових технологій, які забезпечують зростання продуктивності та якості.
2. Інновації у продуктах і послугах: створення нових або вдосконалення існуючих продуктів та послуг для задоволення змінних потреб ринку.
3. Удосконалення бізнес-процесів: оптимізація виробничих, логістичних, маркетингових і управлінських процесів.
4. Адаптивність: здатність швидко реагувати на зміни в ринкових умовах і впроваджувати нові рішення.
5. Сталий розвиток: орієнтація на довгострокове економічне зростання з урахуванням екологічних і соціальних аспектів.

Приклади інноваційного розвитку можуть бути як і автоматизація та цифровізація бізнес-процесів; впровадження екологічно чистих технологій; розробка інтелектуальних систем і рішень (наприклад, штучний інтелект чи інтернет речей); створення нових моделей ведення бізнесу (наприклад, економіка спільного використання).

Отже, економічне обґрунтування та інноваційний розвиток тісно взаємопов'язані, оскільки вони взаємодоповнюють одне одного на етапах планування, реалізації та оцінки проєктів. Можна перелічити основні аспекти їх взаємозв'язку. Найперше, це обґрунтування доцільності інновацій. Економічне обґрунтування дозволяє оцінити фінансову та ресурсну доцільність впровадження інновацій. Завдяки аналізу витрат і вигод визначаються потенційні переваги нових технологій, продуктів чи процесів, а також їхній вплив на ефективність діяльності підприємства [38].

Друге, це формування стратегії інноваційного розвитку. Тобто, розробка інноваційних стратегій базується на результатах економічного обґрунтування. Це дозволяє обирати ті напрями розвитку, які мають найвищий потенціал для створення конкурентних переваг і забезпечення рентабельності.

Наступне, це оптимізація ресурсів. Економічне обґрунтування сприяє раціональному використанню ресурсів для впровадження інновацій. Воно допомагає визначити оптимальні інвестиційні обсяги, джерела фінансування та мінімізувати ризики.

Важливою є також оцінка ризиків. Інноваційний розвиток завжди пов'язаний із невизначеністю, тому економічне обґрунтування є ключовим інструментом для оцінки ризиків. Це забезпечує більшу впевненість у прийнятті рішень щодо впровадження інновацій.

Щодо підвищення конкурентоспроможності, то результати економічного обґрунтування впровадження інновацій безпосередньо впливають на здатність підприємства конкурувати на ринку. Інновації, підкріплені чіткими економічними розрахунками, дозволяють досягати більшої продуктивності, знижувати витрати та покращувати якість продукції чи послуг [3].

І звісно, довгостроковий інноваційний розвиток. Інноваційний, заснований на ретельно продуманому економічному обґрунтуванні, забезпечує стабільне зростання підприємства та сприяє його адаптації до змін у ринкових умовах.

Підсумовуючи, можна перелічити причини, чому економічне обґрунтування відіграє важливу роль в ефективному управлінні підприємством:

1. Обґрунтованість рішень: Воно забезпечує керівництво необхідною інформацією для ухвалення обґрунтованих рішень щодо інвестицій, ресурсів і стратегій розвитку, що допомагає уникнути імпульсивних рішень і знижує ризики.
2. Оцінка ризиків: Аналіз потенційних ризиків і викликів, пов'язаних з реалізацією проєктів, дозволяє своєчасно вживати заходів для їх мінімізації, підвищуючи стабільність і передбачуваність бізнес-процесів.
3. Оптимізація ресурсів: Економічне обґрунтування сприяє ефективному плануванню використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів, що веде до зменшення витрат і підвищення продуктивності.

4. Оцінка ефективності: Завдяки економічному обґрунтуванню можливо аналізувати очікувану прибутковість проєктів, порівнювати їх і визначати пріоритети для інвестицій.
5. Конкурентоспроможність: Регулярне проведення економічного обґрунтування сприяє інноваціям та вдосконаленню продуктів і послуг, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.
6. Залучення інвестицій: Чітке і аргументоване економічне обґрунтування проєктів може стати вагомим аргументом для інвесторів і кредиторів, що полегшує залучення необхідних фінансових ресурсів.

Отже, економічне обґрунтування є важливим інструментом, який забезпечує основи для стратегічних рішень і дозволяє ефективно управляти ризиками та ресурсами.

1.2. Методи оцінки ефективності проєктів

Оцінка ефективності проєктів є критично важливим етапом у процесі управління проєктами, оскільки вона дозволяє підприємствам не лише оцінити результати своїх інвестицій, а й спрогнозувати їхній вплив на загальний розвиток організації. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, підприємства стикаються з необхідністю приймати обґрунтовані рішення, що базуються на аналізі даних.

Перш за все, ефективна оцінка проєктів дозволяє підприємствам оптимізувати використання ресурсів. Розуміння того, які проєкти приносять найбільшу вигоду, допомагає сконцентрувати зусилля на найбільш перспективних напрямках. Це, в свою чергу, забезпечує фінансову стабільність і зростання компанії.

Недостатня або неналежна оцінка ефективності проєктів може мати серйозні наслідки. По-перше, компанія може витратити значні ресурси на проєкти, які не приносять результатів, що не лише знизить прибуток, а й поставить під загрозу фінансову стабільність організації. По-друге, відсутність чіткої оцінки може призвести до прийняття управлінських рішень, які не

відповідають реаліям ринку, що в свою чергу може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства [19].

Отже, систематична оцінка ефективності проєктів не лише допомагає визначити їхню доцільність, але й забезпечує підприємствам основу для стратегічного планування та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Виділяють три основні методи оцінки ефективності проєктів на ранніх етапах аналізу. Ці методи або зовсім не враховують фактор часу, або роблять це лише частково. Їх можна виділити як:

- порівняння прибутку;
- порівняння рентабельності, до якого відноситься як спеціальний випадок статистичний метод окупності (pay-back).

До найпростіших показників ефективності проєктів, які використовуються під час аналізу, належать:

- 1) капіталовіддачі (річні продажі, поділені на капітальні витрати);
- 2) оборотність товарних запасів (річні продажі, поділені на середньорічний обсяг товарних запасів);
- 3) трудовіддачу (річні продажі, поділені на середньорічну кількість зайнятих робітників і службовців).

Проте ці показники є статичними, моментними і не враховують динамічні процеси та їхній взаємозв'язок.

Проте, методи оцінки ефективності проєктів відіграють важливу роль для підприємств, оскільки вони дозволяють з'ясувати, чи реалізує проєкт свої цілі та чи виправдовує витрачені ресурси. Оцінка ефективності включає різноманітні методи, які можна застосовувати для аналізу різних аспектів проєкту. Основні цілі оцінки ефективності проєктів можна виділити таким чином:

- Оцінка доцільності: Оцінка ефективності допомагає підприємствам зрозуміти, чи доцільно продовжувати інвестиції в проєкт, базуючись на його потенційній вигоді.

- Аналіз результатів: Головною метою оцінки є вимірювання досягнутих результатів у порівнянні з запланованими, включаючи аналіз фінансових показників, таких як прибуток, витрати та терміни виконання.
- Виявлення ризиків: Оцінка допомагає виявити потенційні ризики та проблеми на ранніх етапах реалізації проєкту, що дозволяє вжити заходів для їх усунення.
- Оптимізація використання ресурсів: Методи оцінки сприяють більш ефективному використанню ресурсів, адже підприємства можуть визначити, які проєкти є найбільш ефективними, а які потребують додаткових інвестицій.
- Покращення процесу прийняття рішень: Оцінка ефективності надає важливу інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності в майбутньому.
- Вимірювання впливу на бізнес: Оцінка також дозволяє проаналізувати, як проєкт впливає на загальну діяльність компанії та її позицію на ринку.
- Підтримка стратегічного планування: Оцінка ефективності проєктів сприяє формуванню стратегій для розвитку підприємства в умовах змінного ринку.

Ці цілі дозволяють підприємствам забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність, тому важливо регулярно проводити оцінку ефективності всіх реалізованих проєктів [8].

Оцінка ефективності проєктів є важливим етапом управління проєктами, що дозволяє визначити, наскільки успішно досягаються поставлені цілі та чи виправдовують витрачені ресурси. Для більш точного оцінювання ефективності проєктів доцільно застосовувати показники, що дозволяють враховувати комплексну оцінку витрат і вигід, зміну вартості грошей у часі та інші важливі фактори, які впливають на кінцеві результати проєкту. Ось основні методи оцінки ефективності проєктів:

1. Метод чистої теперішньої вартості (NPV)

- Опис: Цей метод визначає різницю між сумою дисконтування майбутніх грошових потоків, які генеруватиме проєкт, і первинними інвестиціями.
- Мета: Показати, чи буде проєкт прибутковим у довгостроковій перспективі.
- Переваги: Дозволяє врахувати час грошей, а також порівняти різні проєкти на основі їхньої вартості.

Чиста поточна вартість (NPV, Net Present Value) є показником економічної ефективності інвестиційного проєкту, який обчислюється шляхом дисконтування (переведення в актуальну вартість, тобто на момент інвестування) очікуваних грошових потоків, що включають як доходи, так і витрати [44].

Цей показник відображає прибуток інвестора (додану вартість інвестицій), яку він розраховує отримати від реалізації проєкту, після того як грошові надходження покриють його початкові інвестиційні витрати та регулярні витрати, пов'язані з виконанням проєкту.

Розрахунок NPV здійснюється за такою формулою:

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} \quad (1.1)$$

де NPV (Net Present Value) – чиста поточна вартість інвестиційного проєкту;

CF (Cash Flow) – грошовий потік;

r – ставка дисконтування;

n – загальна кількість періодів (інтервалів, кроків) $i = 0, 1, 2, \dots, n$ за весь термін інвестування.

У цій формулі CF_0 відповідає обсягу початкових інвестицій IC (Invested Capital), тобто. $CF_0 = IC$. У цьому випадку грошовий потік CF_0 має від'ємне значення. Таким чином, можна вищенаведену формулу видозмінити:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - IC \quad (1.2)$$

Якщо інвестиції у проєкт здійснюються не в один час, а протягом низки періодів, то інвестиційні вкладення також мають бути продисконтовані. Тоді формула NPV проєкту набуде наступного вигляду:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=0}^n \frac{IC_i}{(1+r)^i} \quad (1.3)$$

Розрахунок чистої поточної вартості (NPV) дає змогу оцінити доцільність інвестування капіталу. Існує три можливих варіанти значення NPV:

NPV > 0: Позитивне значення NPV свідчить про те, що очікувані грошові потоки перевищують початкові інвестиції. Це означає, що проєкт, ймовірно, принесе прибуток, і інвестиції варто здійснити.

NPV = 0: Значення NPV, що дорівнює нулю, означає, що проєкт лише покриває витрати без додаткового прибутку. У такому випадку рішення про його реалізацію потребує додаткового аналізу.

NPV < 0: Негативне NPV вказує на те, що витрати перевищують можливі доходи від проєкту. Це свідчить про недоцільність інвестицій, оскільки вони можуть призвести до фінансових втрат.

2. Метод внутрішньої норми доходності (IRR)

- Опис: IRR — це процентна ставка, при якій чиста теперішня вартість проєкту дорівнює нулю.
- Мета: Визначити максимальну дохідність проєкту, яка може бути порівняна з альтернативними інвестиціями.
- Переваги: Простота в розумінні та застосуванні, дозволяє швидко оцінити дохідність проєкту.

Внутрішня норма прибутку (IRR, internal rate of return) характеризує рентабельність інвестиції у відсотках. Термін «внутрішня» вказує на те, що ця ставка є властивістю самої інвестиції та не залежить від зовнішніх факторів, таких як ринкові відсоткові ставки, вартість капіталу або рівень інфляції.

Внутрішню норму прибутку (IRR) зазвичай використовують для оцінки доцільності інвестицій або проєктів. Чим вищий показник IRR, тим

привабливішим є реалізація проєкту. Наприклад, якщо всі проєкти вимагають однакових початкових витрат, проєкт з найвищим IRR вважається найкращим і має бути реалізований у першу чергу.

З теоретичної точки зору, компанія або інвестор повинні реалізовувати всі проєкти або інвестиції, для яких внутрішня норма прибутку перевищує вартість капіталу. Однак інвестиційна діяльність може бути обмежена можливістю залучення коштів та/або здатністю компанії управляти багатьма проєктами одночасно.

Формула для обчислення внутрішньої норми прибутку (IRR) є такою:
 $IRR = r$ при умові, що $NPV = 0$

Де, IRR – це внутрішня норма прибутку (internal rate of return).

r – дисконтна ставка, при якій чиста поточна вартість (NPV) інвестиційного проєкту дорівнює нулю.

NPV – чиста поточна вартість, що розраховується за формулою:

$$NPV = \sum \left(\frac{C_t}{(1+r)^t} \right) - C_0 \quad (1.4)$$

де C_t – грошові потоки в період t ,

C_0 – початкові інвестиції (зазвичай це негативне значення, оскільки це витрати),

t – номер періоду (0, 1, 2, ...),

r – дисконтна ставка.

Якщо IRR перевищує вартість капіталу, проєкт вважається вигідним. Якщо IRR менше вартості капіталу, проєкт може бути невигідним.

3. Метод терміну окупності (Payback Period)

- Опис: Цей метод вимірює час, необхідний для повернення первинних інвестицій.
- Мета: Визначити, як швидко інвестовані кошти можуть бути повернуті.
- Переваги: Простота розрахунків, дозволяє швидко оцінити ризики.

Період окупності (англ. payback period; акр. DPP) — це час, необхідний для відшкодування витрат на конкретний проєкт або повернення коштів, які підприємство інвестувало, шляхом доходів, отриманих від основної діяльності

цього проєкту.

При порівнянні кількох проєктів віддається перевага тим, які мають короткий період окупності.

Основним недоліком методу періоду окупності є те, що він не враховує зміни вартості грошей у часі. Цей підхід не розрізняє, наприклад, 1000 грн. грошового потоку, отриманого в першому році, і таку ж суму, отриману в другому році.

4. Метод аналізу витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis)

- Опис: Порівняння витрат проєкту з його вигодами, з метою визначення його економічної доцільності.
- Мета: Визначити, чи перевищують вигоди витрати.
- Переваги: Дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі фінансових показників.

Це метод оцінки інвестиційного проєкту, який включає врахування всіх соціальних і фінансових витрат та вигод, пов'язаних із проєктом. Часто виникають труднощі, коли потрібно представити соціальні витрати та вигоди в грошовому еквіваленті [7].

Варіанти здійснення аналізу витрат і вигод закріплені в Законі України «Про засади регуляторної політики» у контексті аналізу регуляторного впливу. Хоча цей метод є корисним інструментом, він потребує значної кількості даних для проведення аналізу і може займати багато часу. Тому на деякі запитання доцільніше відповідати, застосовуючи менш детальні методи аналізу

5. Метод аналізу чутливості

- Опис: Дослідження того, як зміни в ключових припущеннях (наприклад, вхідних даних) впливають на результати оцінки ефективності.
- Мета: Визначити, які фактори найбільше впливають на результати проєкту.
- Переваги: Допомогає виявити ризики та потенційні проблеми на ранніх стадіях.

Аналіз чутливості полягає в оцінці впливу змін вихідних параметрів

проєкту на його кінцеві характеристики, зазвичай на внутрішню норму прибутку або чисту поточну вартість (NPV). Методика цього аналізу полягає в зміні обраних параметрів у певних межах, при цьому інші параметри залишаються незмінними. Чим більший діапазон варіювання параметрів, у якому NPV або норма прибутку залишається позитивною, тим більш стійким є проєкт.

Аналіз чутливості проєкту дозволяє оцінити, як результуючі показники реалізації проєкту змінюються при різних значеннях заданих змінних, необхідних для розрахунку. Цей вид аналізу дає можливість виявити найбільш критичні змінні, які можуть значно вплинути на здійсненність і ефективність проєкту.

Результати аналізу чутливості можуть бути представлені у табличному або графічному форматах, причому графічне зображення є більш наочним і рекомендується використовувати для презентацій.

Однак у цього методу є недолік: аналіз чутливості може бути не завжди обґрунтованим, оскільки зміна однієї змінної, що використовується у розрахунках, може призвести до зміни іншої. Це обмежує ефективність методу, оскільки він є однофакторним.

6. Балансовий показник (Balanced Scorecard)

- Опис: Інструмент управління, що дозволяє оцінювати проєкти з кількох аспектів: фінансового, клієнтського, внутрішніх процесів і навчання.
- Мета: Забезпечити комплексний підхід до оцінки ефективності проєктів.
- Переваги: Дозволяє відслідковувати не тільки фінансові результати, а й інші важливі фактори.

Це система управління, яка була створена на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортоном. Її основна мета — надати можливість більш чітко формулювати стратегічні плани та забезпечити їх реалізацію. Вона має більш широкий функціонал у порівнянні з системами, які фокусуються лише на фінансових показниках. Збалансована система показників є важливим джерелом інформації, що стосується як внутрішніх процесів в організації, так і їх зовнішніх наслідків та ґрунтується на чотирьох складових - фінанси,

маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання

Балансова система показників суттєво розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реалістичним. Тому розробки, пов'язані із формуванням та впровадженням цієї концепції в управлінських системах українських підприємств, мають значний потенціал і заслуговують на увагу як науковців, так і практиків.

Оцінка ефективності проєктів найчастіше здійснюється за різними алгоритмами з використанням різних структур грошових потоків. Це зазвичай обмежується застосуванням традиційних методів, які включають дисконтування майбутніх надходжень до їхнього поточного рівня, а також накопичення теперішніх значень для розрахунку їх майбутньої вартості.

Отже вибір методу оцінки ефективності проєкту залежить від специфіки проєкту, наявних даних і цілей підприємства. Комбінування кількох методів може дати більш комплексну картину та допомогти в прийнятті обґрунтованих рішень. Наглядно процес прийняття рішень можна відобразити такими етапами які відображені на рис.1.2.

Як на практиці використовують методи оцінки економічного обґрунтування можна побачити на прикладі великих компаній. Наприклад американська компанія General Electric (GE) застосувала метод NPV (чистої теперішньої вартості) для оцінки проєктів у сфері енергетики, завдяки якому змогла порівняти різні проєкти на основі їхньої теперішньої вартості, що враховувало очікуваний грошовий потік, а також змогла визначити чи буде вигідна така довгострокова інвестиція в нові енергетичні рішення. І вибір був на користь проєктів, які могли мати більшу фінансову стабільність, враховуючи ризики і майбутні доходи.

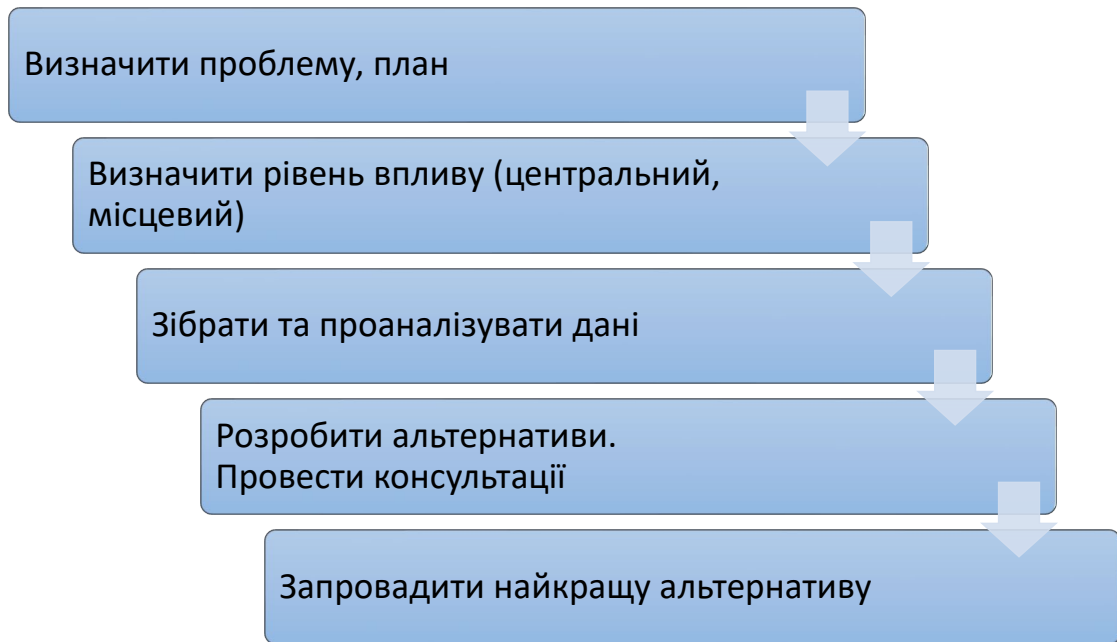


Рис.1.2. Етапи процесу прийняття ефективних рішень

Ще можна розглянути інший приклад компанії Coca-Cola, яка застосувала метод внутрішньої норми прибутковості (IRR) для оцінки інвестиційних проєктів, зокрема для розширення своєї діяльності за межами країни. Використання IRR допомогло Coca-Cola обирати проєкти з високим потенціалом рентабельності в довгостроковій перспективі. Завдяки цьому підходу компанія могла приймати обґрунтовані інвестиційні рішення, враховуючи як можливі ризики, так і очікувані прибутки, особливо на міжнародних ринках.

Висновком даного підрозділу є якраз підтвердження, що ефективні методи економічного обґрунтування проєктів є критично важливим для успіху будь-якої компанії. Різні методи оцінки дозволяють оцінити потенційні ризики та вигоди, що, в свою чергу, забезпечує більш точне планування та реалізацію інвестицій. Приклади компаній, що впроваджували ці методи, служать яскравими ілюстраціями того, як правильний підхід до економічного обґрунтування може привести до позитивних результатів.

1.3. Фактори, що впливають на економічне обґрунтування проєктів

У процесі реалізації проєктів розвитку кожне підприємство стикається з низкою ризиків та невизначеністю. Вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на економічне обґрунтування проєктів відіграє ключову роль у їх успішній реалізації. Управління ризиками та врахування змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі допомагає мінімізувати збитки й досягти максимального використання можливостей проєкту. У цьому підрозділі розглядаються основні чинники, які впливають на економічне обґрунтування та сприяють стабільному розвитку підприємства.

Класифікація підприємницьких ризиків є досить складною через їх різноманітність. Підприємства стикаються з ризиками не тільки в процесі здійснення своєї поточної операційної діяльності, а й у ході реалізації стратегічних та довгострокових планів. Важливо зазначити, що існують певні загальні категорії ризиків, які можуть впливати на всі аспекти підприємницької діяльності, проте також існують специфічні ризики, що мають значення лише для компаній, які діють у певних сферах.

З точки зору джерел виникнення, всі підприємницькі ризики можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні (рис.1.3). Внутрішні ризики походять від самих підприємств, наприклад, можуть бути пов'язані з управлінськими рішеннями, якістю виробництва або фінансовими процесами. Зовнішні ризики, в свою чергу, виникають через зовнішні чинники, такі як зміни в економічній ситуації, політична нестабільність чи коливання ринкових умов. Таким чином, усвідомлення різноманітності ризиків та їх класифікація є критично важливими для ефективного управління ризиками у сучасному бізнес-середовищі [27].

Також ризики поділяють за часом впливу на довгострокові (постійні) та короткострокові. Якщо короткострокові ризики можуть бути визначені певними часовими межами, то постійні ризики загрожують чи через географічне розташування чи в певній сфері комерційної діяльності.

Ще можна виділити ризики для підприємства як:

- фінансовий. Цей ризик виникає під час проведення фінансових операцій, де капітал, цінні папери та валюта, які виступають у ролі товару.
- виробничий. Безпосередньо пов'язаний із господарською діяльністю підприємства, що намагається максимізувати прибуток, задовольняючи потреби та запити споживачів відповідно до вимог ринку.
- комерційний. Який виникає в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або куплених підприємством

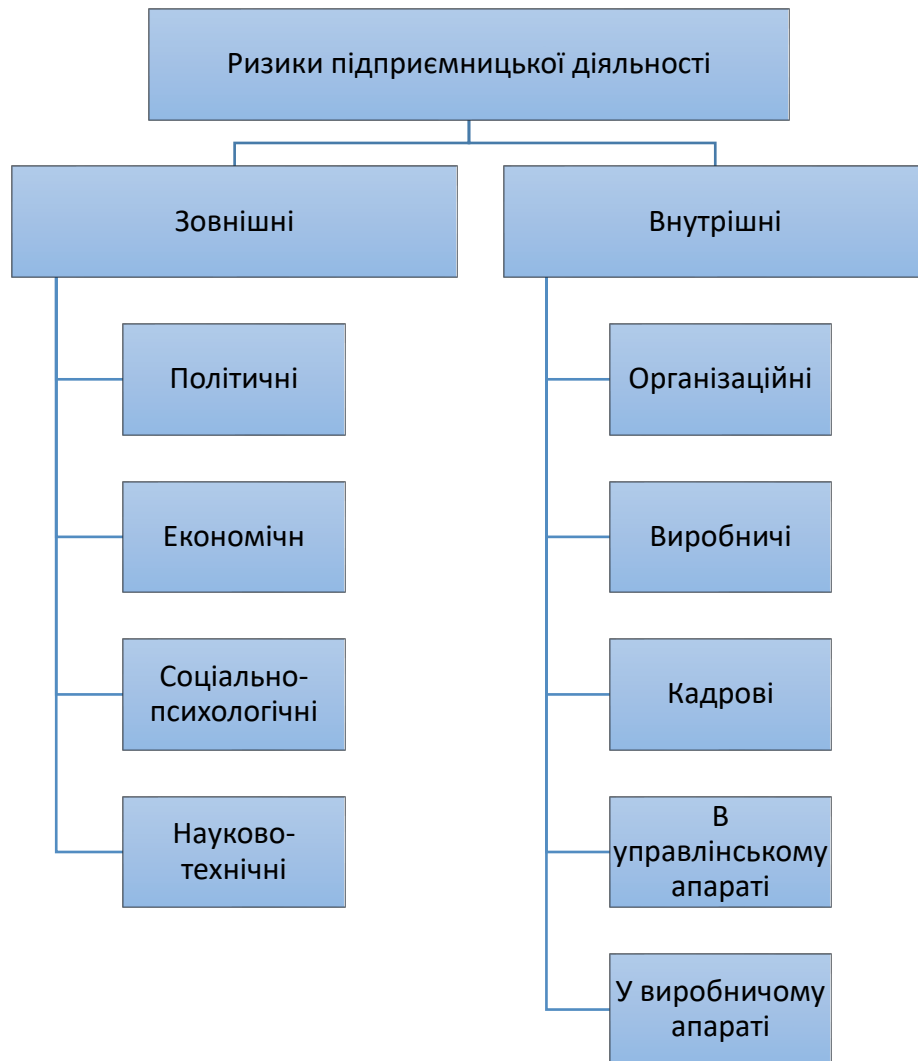


Рис.1.3 Класифікація ризиків у підприємницькій діяльності

В наш час дуже важко вплинути на стабільність та розвиток будь якого підприємства, адже не відомо, що «принесе» новий день: військові дії, політичні перевороти, зміни законодавства. Зараз бізнесу через військовий конфлікт загрожує руйнування інфраструктури, порушення постачання або, в

найгіршому випадку, смерть працівників. Якщо пандемія COVID19 впливала на обмеження тісного контакту з людьми і передбачала застосування тих же обмежувальних заходів, то тепер необхідно не лише забезпечити фінансову стабільність, а й розробити стратегії для зменшення ризиків, пов'язаних з безпекою. Кожне підприємство має бути готовими адаптувати свої плани, враховуючи можливість політичних криз, і розробляти стратегії для управління ризиками, включаючи страхування, диверсифікацію ринків і активну участь у громадському житті. В умовах постійної загрози, важливою є не лише економічна, а й соціальна відповідальність бізнесу, що включає в себе захист прав і безпеки своїх працівників.

Щодо ризиків реалізації інноваційних проєктів з точки зору економічного середовища, то до них можна віднести: рівень і темпи інфляції (для аналізу ефективності грошових потоків), зміни курсу національної валюти по відношенню до інших валют (якщо підприємство взаємодіє з іноземними компаніями в рамках реалізації інноваційного проєкту), податкові умови (можливість отримання певних податкових пільг під час реалізації інновацій), умови отримання кредитів і процентні ставки банків (у випадку залучення фінансування для проєкту), динаміка цін, розподіл прибутків і попит споживачів, платоспроможність контрагентів.

Неодмінно, потрібно зважати на важливість соціально-психологічних факторів у бізнесі, особливо коли мова йде про реалізацію інноваційних проєктів в нових або різних культурних контекстах. Тобто, для успішного впровадження проєктів підприємства повинні враховувати специфічні особливості суспільства, такі як погляди, цінності, традиції та норми поведінки. Це може бути особливо важливим у випадках, коли підприємства намагаються впроваджувати зміни або нововведення в регіонах, де культурні та соціальні умови суттєво відрізняються від тих, з якими вони звикли працювати. Для прикладу можна взяти східні регіони України та західні. Спосіб життя східних регіонів є більш індустріалізованими, з більшим акцентом на роботу в промислових сферах, в той час як західні регіони більше покладаються на аграрні сектора та малий бізнес. Або для прикладу можна розглянути таку географічну

локацію як наші Карпати, де збереглися багато традиційних обрядів, пов'язаних із сезонними змінами, такими як релігійні свята. Якщо підприємство планує ввести нові продукти чи послуги, пов'язані із сільським господарством або екологічними ініціативами, воно повинно враховувати ці традиції та інтегрувати їх у свою маркетингову стратегію. Також для місцевих жителів природа є важливою частиною життя, тому, можуть бути високі очікування щодо екологічної стійкості. Проекти, що враховують екологічні аспекти, можуть мати більший успіх, якщо вони сприяють збереженню природного середовища. І якщо проєкт все таки передбачає видобуток природних ресурсів або зміну ландшафту, важливо вести діалог з громадою, щоб врахувати їхні побоювання і цінності.

Не менш важливо є аналізувати можливість зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, так би мовити екологічного фактору, що також відноситься до зовнішніх чинників. Це може включати розробку заходів, спрямованих на зменшення енергоспоживання, утворення відходів та викидів забруднюючих речовин. Впровадження технологій, що забезпечують ефективніше використання ресурсів і зниження викидів, не лише сприятиме покращенню екологічної ситуації, але й підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Науково-технологічні фактори становлять значний ризик через нерівномірний розвиток науково-технічного прогресу. Підприємству варто досліджувати міжнародний ринок, щоб з'ясувати, чи були реалізовані схожі проєкти або розроблена аналогічна продукція, а також вирішити, чи вигідніше розробляти нові технології самостійно чи придбати готові рішення. Важливо також звертати увагу на технологічні тренди, які можуть вплинути на реалізацію проєкту.

Впровадження нових технологій вимагає значних фінансових інвестицій і адаптації внутрішніх бізнес-процесів. Неправильна оцінка технологічних ризиків може призвести до затримок у реалізації проєкту або перевищення запланованих витрат. Тому підприємствам доцільно залучати фахівців для оцінки технологічних можливостей і ризиків, а також проводити аналіз

життєвого циклу технологій [42].

Крім того, слід брати до уваги, як нововведення вплинуть на конкурентоспроможність продукції. Використання сучасних технологій може суттєво підвищити ефективність виробництва та знизити витрати, однак також може вимагати змін у стратегії управління кадрами та навчання працівників. Відповідно, підприємству важливо розробити план підготовки персоналу, щоб забезпечити успішну інтеграцію нових технологій у виробничі процеси.

Інвестиції в наукові дослідження можуть забезпечити підприємству, яке впроваджує інноваційний проєкт, конкурентні переваги. Однак важливо також звертати увагу на інформаційну безпеку і вживати заходів для захисту від шпигунства з боку конкурентів.

Тепер детальніше розглянемо внутрішні ризики, які безпосередньо пов'язані з господарською діяльністю підприємства і його персоналу. Вони виникають під час самого виробництва та реалізації товару, робіт чи послуг. Це ризики невиконання проєкту через нестачу або брак матеріалу, нестачу робочої сили, невчасно поставлених матеріалів, або наданої інформації, людська помилка в розрахунках, проєктуванні, складанні кошторису або низька кваліфікація персоналу, помилкові технологічні рішення та ряд інших внутрішніх чинників.

Таким чином, внутрішні ризики можуть виникати з різних аспектів, включаючи управлінські рішення, організаційну структуру, фінансове планування та людські ресурси. Крім того, важливу роль у формуванні внутрішніх ризиків відіграє конкурентоспроможність найближчого оточення, зокрема якість персоналу, рівень технологій, організаційно-технічний рівень виробництва та ефективність системи управління

Ефективне управління внутрішніми ризиками є ключовим для підтримання стабільної діяльності підприємства. Ці ризики здатні значно впливати на фінансові результати, репутацію та загальний успіх бізнесу, його стійкість та ефективність. Управлінські рішення, організаційна структура, фінансове планування та людські ресурси є лише частиною тих аспектів, які необхідно враховувати для забезпечення безперебійної діяльності. Зокрема,

конкурентоспроможність, що визначається якістю персоналу, рівнем технологій і організаційно-технічним рівнем виробництва, також є критично важливою. Отже, підприємствам необхідно не тільки виявляти та зменшувати внутрішні ризики, а й адаптуватися до них через організаційний розвиток. Ефективне управління ризиками може стати фундаментом для оптимізації організаційних процесів і підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, організаційний розвиток виступає ключовим елементом стратегії управління ризиками, оскільки він допомагає створювати адаптивні структури та процеси, здатні реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Основною метою організаційного розвитку є стимулювання та досягнення позитивних змін у компанії шляхом використання методів бізнес-психології. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню прибутковості бізнесу, покращенню ефективності систем управління та індивідуальному розвитку співробітників. Головною особливістю організаційного розвитку в порівнянні з іншими формами роботи з персоналом і керівниками підприємств є те, що він розглядає організацію як єдину систему, що складається з взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів.

Досягнення в рамках організаційного розвитку можуть включати:

- оптимізацію організаційно-функціональної та управлінської структур підприємства;
- підвищення готовності організації до змін і розвитку;
- позитивні зміни в поведінці співробітників, що сприяють покращенню стосунків між ними та формуванню індивідуальної і групової самосвідомості;
- повагу до колег, об'єднання зусиль керівництва та досягнення загального задоволення від роботи.

Для виявлення конфліктів в організаційному розвитку здійснюють кадровий аудит, який відіграє ключову роль у цьому процесі. Якщо основним завданням є зміна організаційної структури, кадровий аудит стає незамінним та ефективним інструментом. Проте завжди слід ретельно оцінювати, чи є це

виправданим. Перевірка персоналу та його очікувань може викликати значну психологічну напругу в колективі. Деякі співробітники можуть вирішити перейти на іншу роботу, інші можуть вступити в конфлікти, що призводить до зниження мотивації

Серед інших, більш конкретних результатів організаційного розвитку можна виділити:

- покращення якості продукції;
- збільшення продуктивності виробництва;
- зміцнення ринкових позицій компанії, зниження плинності кадрів та підвищення рентабельності тощо.

Отож, організаційний розвиток представляє собою комплекс теоретичних концепцій і практичних методів, які допомагають організації вирішувати виникаючі проблеми, здобувати високу гнучкість та адаптуватися до змін, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Ключовими факторами, які впливають на організаційно-технічний розвиток підприємств, є рівень спеціалізації та кооперації у виробництві, стабільність асортименту продукції, вдосконалення технічних засобів, а також ефективність обслуговування, підготовки та оперативного управління виробничими процесами.

Загалом, внутрішні фактори ризиків, мають значний вплив на діяльність підприємства. Організаційний ризик може виникати через недосконалість управлінських процесів і структур, що, в свою чергу, може призводити до неефективності в роботі команди. Кадровий ризик пов'язаний із можливими проблемами, що виникають через недостатню кваліфікацію співробітників або високу плинність кадрів, що може негативно вплинути на загальну продуктивність.

Виробничий ризик може спричинити зниження продуктивності, підвищення витрат або навіть збитків. Цей ризик може бути пов'язаний як з управлінським, так і з виробничим апаратом. Щодо ризиків в управлінському апараті, то можна виділити:

- Недостатня кваліфікація управлінського персоналу: якщо керівники не мають достатнього досвіду чи знань, це може призвести до помилок у плануванні виробництва, розподілі ресурсів або прийнятті стратегічних рішень.
- Неадекватне управління змінами: невміння адаптуватися до нових умов ринку, технологічних змін або змін у попиті може призвести до зриву виробничих планів і зниження конкурентоспроможності.
- Проблеми з комунікацією: Відсутність належної комунікації між різними рівнями управління може призвести до неузгодженості дій, що, у свою чергу, може негативно вплинути на ефективність виробничих процесів.

Виробничий апарат безпосередньо відповідає за реалізацію виробничих процесів, включаючи виконання планів, використання технологій та ресурсів. Виробничий ризик у цьому контексті може виникати через:

- Технічні неполадки: відмови обладнання або технологічні збої можуть призвести до простоїв, зниження якості продукції та зростання витрат на ремонт.
- Неякісні матеріали: використання неякісної сировини може призвести до виробництва дефектної продукції, що негативно вплине на репутацію підприємства та його фінансові результати.
- Недостатня автоматизація: відсутність сучасних технологій та автоматизації може знижувати продуктивність і збільшувати витрати на виробництво, а також підвищувати ризик людських помилок.

Ринкові умови відіграють важливу роль у визначенні економічної ефективності проєкту. Такі фактори, як рівень конкуренції, зміни в попиті на товари або послуги, коливання цін на ресурси та енергоносії, можуть суттєво впливати як на доходи, так і на витрати проєкту. Додатково, важливо враховувати коливання валютних курсів, якщо компанія працює на міжнародному ринку, а також можливі зміни в податковій політиці, залежно від економічних і політичних обставин.

Отож, постійний аналіз ринкових умов і своєчасне реагування на їх зміни є ключовими чинниками для підтримання конкурентоспроможності та

стабільної економічної ефективності проєкту. Підприємствам слід оперативно адаптувати свої стратегії до змін на ринку, що допоможе знизити ризики та сприяти сталому розвитку.

Таким чином, комплексний підхід до оцінки ризиків, що охоплює аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, а також детальне дослідження ринкових умов, є важливою складовою успішної реалізації проєктів та їх економічної доцільності. Ефективне управління ризиками та своєчасне реагування на ринкові зміни дають змогу підприємствам адаптуватися до сучасних викликів і посилювати свою конкурентоспроможність на ринку.

Приклади успішних проєктів, де економічне обґрунтування зіграло ключову роль, можна побачити в різних галузях бізнесу та інфраструктури.

Розглянемо компанію Tesla, яка ретельно аналізувала витрати на будівництво, виробничі потужності та ринку збуту та прогнозувала високий попит на електроавтомобілі. Проєкт полягав в будівництві мега заводу для виробництва літій-іонних акумуляторів для електромобілів і зберігання енергії. Також в основу проєкту лягла екологічна вигода, через зменшення викидів вуглекислого газу. Даний проєкт допоміг компанії Tesla стати лідером на ринку електромобілів, підвищити рентабельність та дати компанії конкурентні переваги.

У далеких 20-х роках минулого століття найважливішим інфраструктурним проєктом було будівництво Панамського каналу, щоб створити новий шлях для судноплавства між Атлантичним та Тихим океанами. Економічне обґрунтування проєкту визначало оцінку величезних інвестицій у будівництво каналу та його майбутні економічні вигоди, оскільки мали скоротитися морські шляхи і зрости глобальна торгівля. Потрібно було врахувати всі витрати на будівництво, технічні ризики та геополітичні переваги. В кінцевому результаті проєкт став успішним, адже завдяки зростаючому обсягу судноплавства канал став джерелом великих доходів для Панами.

Висновки до першого розділу

У першому розділі дипломної роботи досліджено теоретичні основи економічного обґрунтування проєктів, проаналізовано методи оцінки їхньої ефективності та визначено ключові фактори, що впливають на процес обґрунтування. Було також розглянуто поняття та сутність економічного обґрунтування проєктів. Встановлено, що економічне обґрунтування є важливим етапом прийняття інвестиційних рішень, оскільки дозволяє оцінити доцільність проєкту з погляду фінансової вигоди, стратегічних перспектив і можливих ризиків. Це обґрунтування базується на комплексному аналізі технічних, фінансових, організаційних та екологічних аспектів.

Також детально описано методи оцінки ефективності проєктів, серед яких: метод чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR), балансовий метод та інші. Показано, що вибір методу залежить від специфіки проєкту, і від можливостей підприємства щодо збору та аналізу необхідних даних. Крім того, наведено приклади успішного застосування цих методів в діяльності таких компаній, як General Electric та Coca-Cola, що підкреслює їхню практичну значущість.

Обов'язково досліджено вплив різноманітних факторів на економічне обґрунтування проєктів, серед яких виділено зовнішні (політичні, економічні, технологічні) та внутрішні (ресурсні, організаційні, технічні) аспекти. Особливу увагу приділено екологічним і соціальним чинникам, які набувають все більшого значення в сучасних умовах. Також було проаналізовано приклади впливу цих факторів на конкретні проєкти, що підтверджує необхідність їх урахування на етапі планування.

Отже, економічне обґрунтування проєктів є багатогранним процесом і в житті кожної компанії відіграє вирішальну роль. Воно передбачає системний підхід і врахування численних аспектів, які забезпечать основу для прийняття раціональних інвестиційних рішень і підвищення ефективності реалізації проєктів, що є ключовою умовою їхнього успіху.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «Міст Експрес» (скорочена назва ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», назва англійською: TC MEEST EXPRESS LIMITED LIABILITY COMPANY (TC MEEST EXPRESS LLC)) вже понад 35 років функціонує як сервісне підприємство – здійснює експрес доставки документів, вантажів та посилок для фізичних осіб та бізнесу не лише по Україні, а й за її межами [1].

ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» є одним з лідерів логістичного ринку України. За роки своєї діяльності компанія збудувала міцний фундамент і завоювала довіру в споживачів і партнерів у десятках країн, залишаючись вірною своїм основним принципам: близькість до споживача, легкість отримання, доступна ціна послуг і постійне впровадження найновіших технологій

ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» створене (zareestrovane) 03.10.2008 року. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Адреса ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Повна назва центру	Юридична адреса
Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «Міст Експрес»	79035, Львівська область, місто Львів, вулиця Зелена, будинок 147

Міст (англійською Meest) – міжнародна поштово-логістична група («Meest Group») з українським корінням, яка утворилася з міжнародної корпорації «Meest» (Meest Corporation Inc., Торонто, Канада) 1989 року. Саме у 1989 році засновник компанії з партнерами заснували радянсько-канадське підприємство, що надавало сервіс доставки посилок між Канадою та Україною. Відтоді компанія надає поштово-логістичні послуги у понад 70 країнах світу,

серед яких: Україна, США, Канада, Німеччина, Великобританія, Франція, Італія, Іспанія, Греція, Португалія, Чехія, Польща, Китай, Казахстан, Грузія, Узбекистан, Вірменія, Азербайджан, Ізраїль та інші.

В Україні група компаній Meest представлена поштово-логістичним оператором Meest ПОШТА, який з 2005 року надає послуги адресної доставки відправлень та активно розвиває свою мережу пунктів видачі посилок, Міжнародним поштовим оператором СП «Росан» – членом Всесвітнього поштового союзу, що працює з усіма поштами світу і є визнаним лідером за кількістю входження міжнародних посилок в Україну [20], сервісом доставки покупок з іноземних інтернет-магазинів Meest Shopping, компанією по доставці габаритних вантажів Meest Cargo, а також, здійснює міжнародні грошові перекази з Північної Америки та Європи в Україну під брендом Meest Pay. Meest є беззаперечним лідером українського ринку e-commerce логістики та є партнером по доставці покупок для таких відомих іноземних інтернет магазинів, як Next, Bonprix, Answer, Notino, Lamoda, Born2Be та інших.

ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» має пункти доставки (відділення) по всій Україні (рис. 2.1):

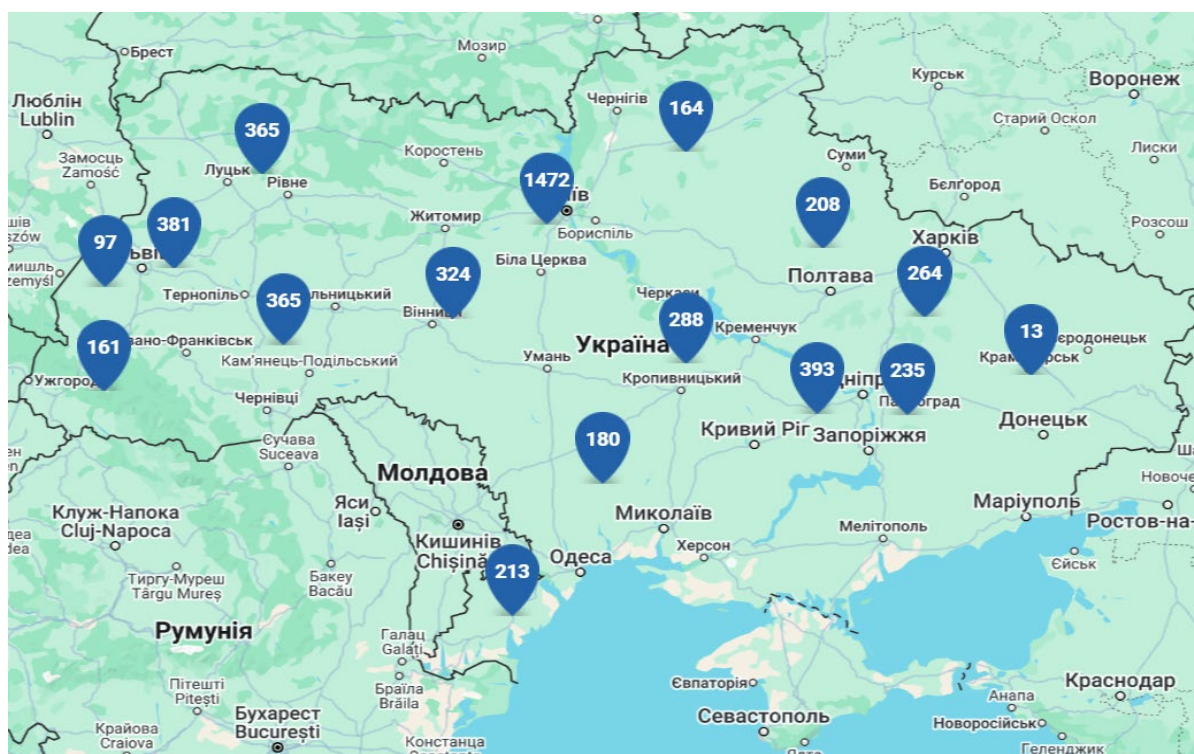


Рис. 2.1 Карта Міст Експрес Пошта (кількість відділень та пунктів доставки)

А також на рис.2.2 можемо спостерігати тенденцію відкриття нових відділень та пунктів видачі товарів

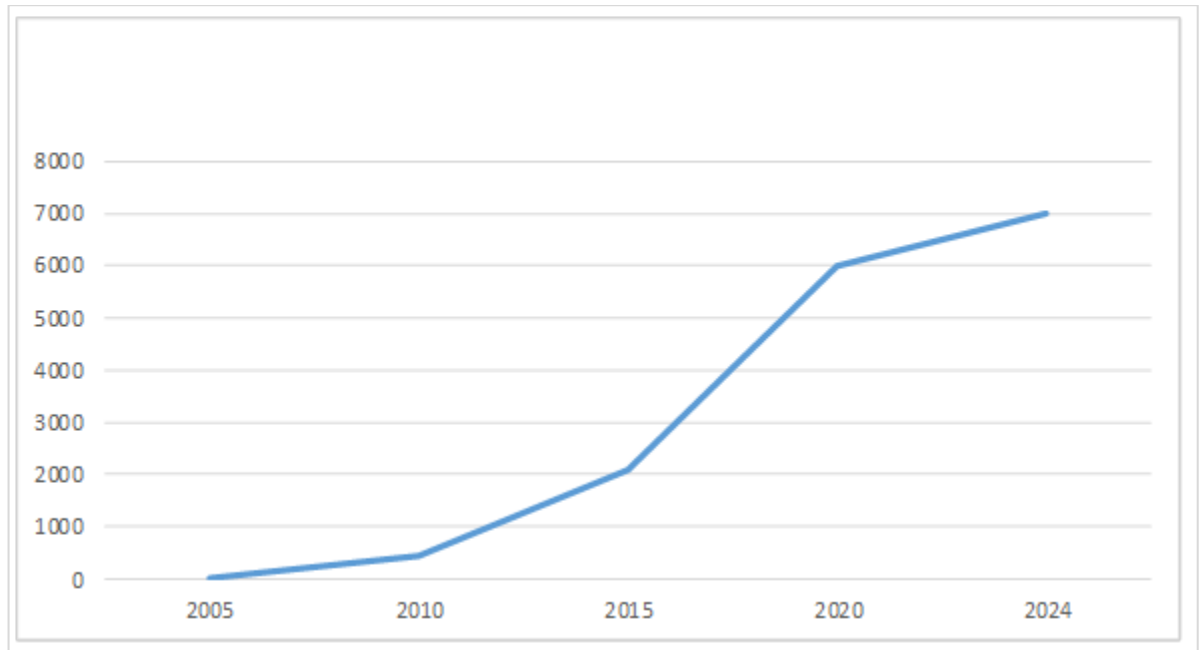


Рис. 2.2. Динаміка відкриття нових відділень ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» по Україні 2005-2024 рр.

Загальну інформацію про відкриті відділення можна побачити на офіційному сайті Міст Експрес. Компанія постійно оновлює дані щодо переліку відділень Meest, які працюють по Україні в умовах війни. Ситуація змінюється щогодини.

Додатковими (можливими) видами діяльності ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» є ряд інших видів діяльності, що зареєстровані у Статуті (рис. 2.3).

ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» на меті своєї діяльності має досягнення економічного результату у вигляді прибутку, що зумовлений дією ряду загроз:

1. Переорієнтація споживачів на інші сервісні підприємства, що здійснюють експрес доставки документів, вантажів та посилок для фізичних осіб та бізнесу (переорієнтація на інші служби доставки, наприклад: ТОВ «Нова пошта», АТ «Укрпошта», Justin та ін.).
2. Зростаючий тиск конкурентів.

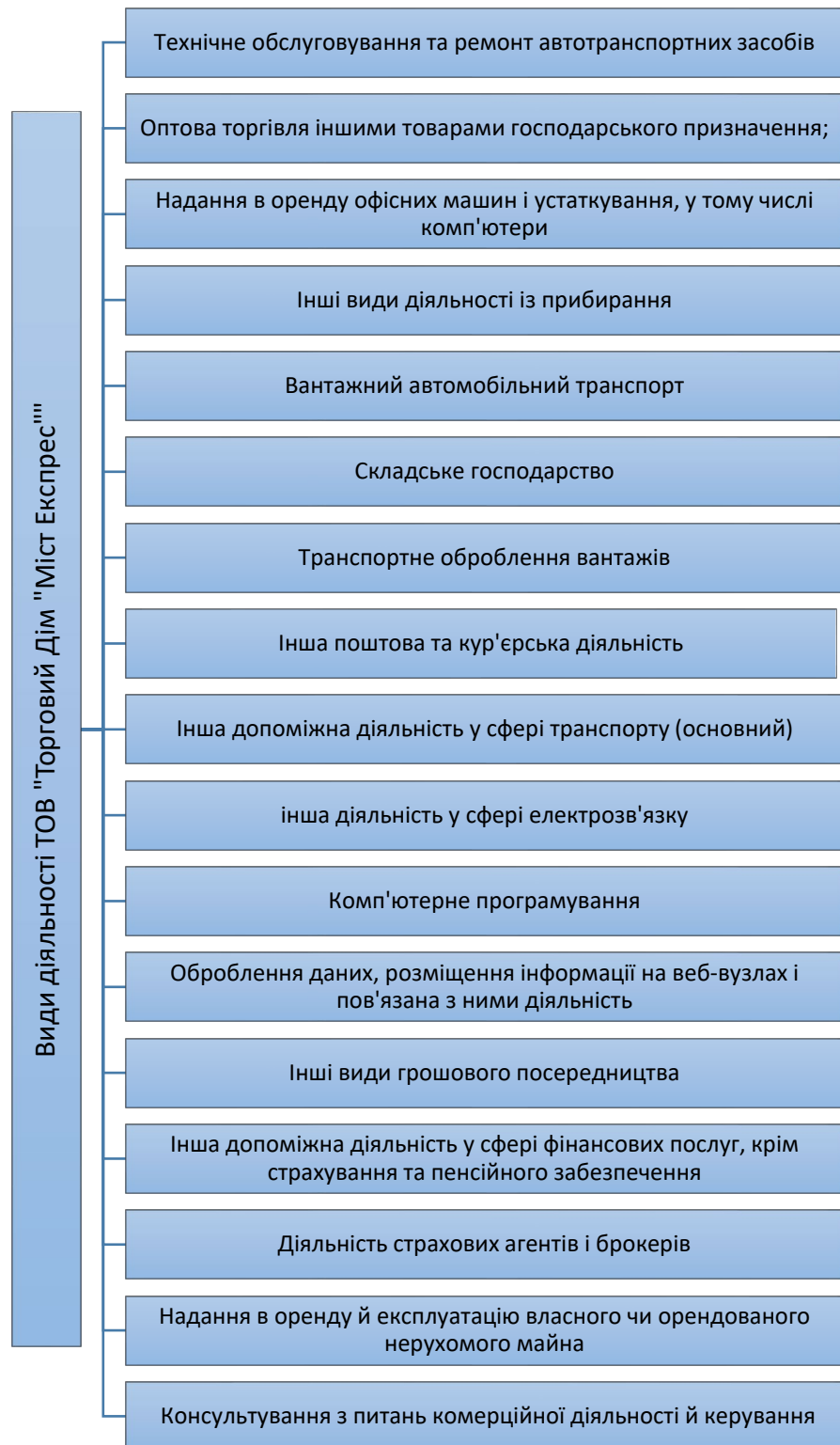


Рис. 2.3. Додаткові види діяльності ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

3. Погіршення ділової репутації підприємства на ринку логістичної діяльності України (діяльності у сфері транспорту).
4. Поступова втрата висококваліфікованих кадрів.
5. Активне удосконалення якості послуг чи їх розширення конкурентами на ринку послуг з доставки документів, вантажів та посилок.

6. Негативний вплив російської збройної агресії проти України, в окремих областях, що унеможливило здійснення діяльності.

Управління ризиками в компанії ґрунтується на комплексному підході до внутрішнього аналізу та контролю. Для досягнення ефективності в управлінні ризиками реалізуються такі заходи: регулярне виявлення та оцінка ризиків, що впливають на стратегічні та операційні цілі; ухвалення рішень з урахуванням наявних і потенційних ризиків та можливостей; вибір найкращої стратегії управління ризиками з урахуванням ступеня впливу та витрат на відповідні заходи; постійний моніторинг ефективності управлінських заходів; страхування ризиків.

Місія товариства: легкість доставки для життя та бізнесу (задовольняти потреби підприємств та громадян України в послугах високої якості; забезпечувати інтереси власника, шляхом досягнення високих результуючих показників діяльності).

Товариство має право займатися господарською діяльністю в рамках чинного законодавства і свого правового положення з дня реєстрації і до моменту реорганізації або ліквідації.

Товариство створене (zareєстроване) на підставі Конституції України та інших Законів України тощо. Товариство має на меті також задоволення соціально-економічних інтересів його власника, трудового колективу та покупців (клієнтів). Для реалізації вищенаведених напрямків своєї активності господарство здійснює діяльність, не заборонену українським законодавством.

Стадія життєвого циклу ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» характеризує постійний розвиток (ріст), який відображається зростанням прибутковості та фінансової стійкості товариства, збільшенням обсягів надання послуг, збільшенням кількості клієнтів та покращенням загального становища й матеріально-технічної бази. Наявність значної кількості клієнтів має позитивний вплив на діяльність товариства.

Установчими документами ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» є Статут, підписаний засновниками, що ними затверджений. В статуті відзначений розмір початкового (складеного) капіталу, зазначаються вид і сфера діяльності

Товариства, встановлена форма управління тощо.

Статутний (початковий) капітал товариства створено за рахунок вкладу учасників у розмірі 102 851 794,54 грн. Засновниками товариства є юридичні особи (рис. 2.4).

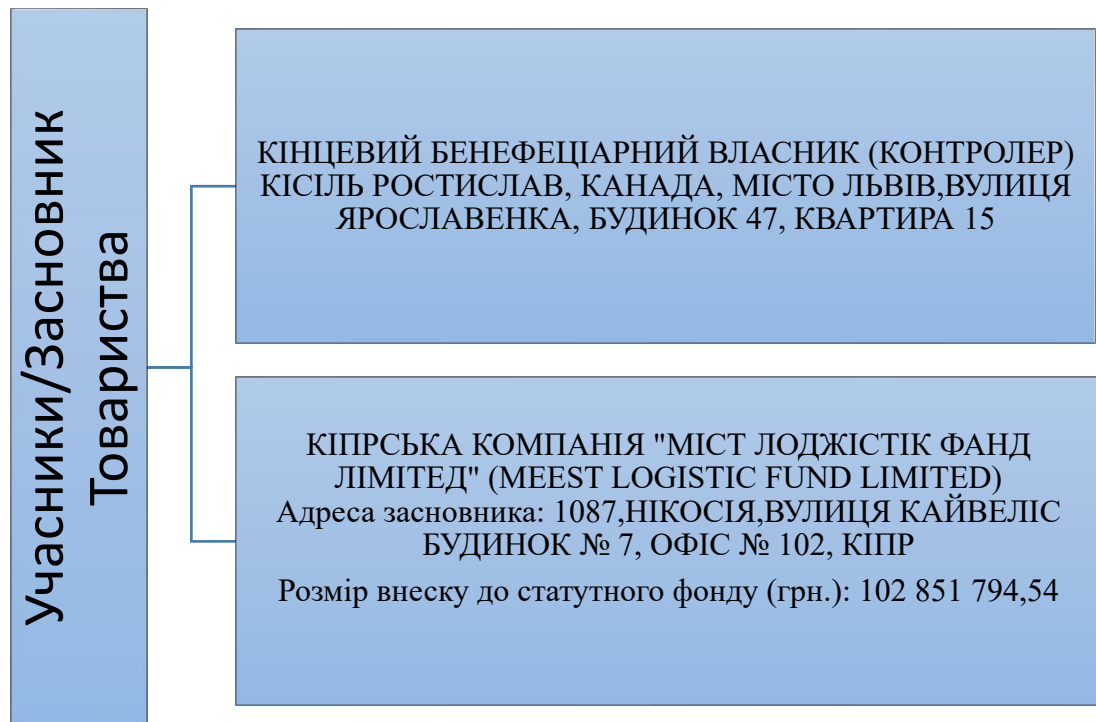


Рис. 2.4. Засновники ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».

Отже, товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в банках, печатки та штампи зі своїм найменуванням. У своїй діяльності компанія керується чинним законодавством, іншими внутрішніми нормативними документами, рішеннями.

Джерела формування майна ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»:

1. Грошові вклади учасників, що сплачені в готівковій та безготівковій формі, а також не грошовими коштами (майном учасників: комп'ютер, факс та мобільний телефон).

2. Доходи (виручка) від надання послуг.

3. Придбане майно, безоплатно отримане майно, отримане в обмін тощо.

Для забезпечення виконання зазначених функцій, досліджуване товариство володіє достатнім ресурсним забезпеченням.

В товаристві створюються фонди оплати праці, виробничого та соціального розвитку, резервний та інші фонди. Резервний фонд товариства

створюється у розмірі 25 % статутного капіталу. Формування резервного капіталу проводиться шляхом щорічних відрахувань до досягнення ним вказаного розміру. Розмір щорічних відрахувань не може бути меншим 5 % суми чистого прибутку.

Фінансові ресурси товариства формуються за рахунок доходів від реалізації послуг, прибутків та інших незаборонених чинним законодавством доходів і надходжень. Виручка використовується на платежі до бюджету, відшкодування матеріальних втрат й витрат, оплату праці, процентів по кредитах, витрати на маркетингову діяльність тощо.

Щодо організаційної структури управління ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», то вона є централізованою та забезпечує ефективний повсякденний нагляд і контроль, необхідні для безперебійної діяльності та скоординованої роботи підрозділів (філій та відділень) компанії.

Основними управлінськими органами ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» є загальні збори учасників (вищий орган), директор (виконавчий орган), а також наглядова рада і ревізор. Ці органи мають ключові повноваження, включаючи внесення змін до Статуту; заснування, реорганізацію та ліквідацію підприємства; затвердження внутрішніх нормативних документів і, за необхідності, ухвалення рішення про припинення діяльності ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».

Діяльністю ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» керує директор, який ухвалює ключові управлінські рішення. Фінансові показники компанії значною мірою залежать від обсягу наданих послуг, кількості клієнтів і цінової політики. На ефективність роботи також суттєво впливають чинники, такі як недосконалість законодавчої бази та податкова політика держави.

Організаційна структура управління ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» складається з чотирьох рівнів управління, що забезпечує чітку ієрархію та ефективний розподіл управлінських функцій. (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Ієрархічні рівні управління ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Організаційна структура підприємства представлена наступними підрозділами: фінансово-бухгалтерський відділ, відділ логістики, відділ IT, відділ мережі відділень, відділ служби доставки, відділ по роботі з клієнтами, відділ обробки та зберігання вантажу, відділ call-центру (рис. 2.6).

У ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» виконавчий орган представлений дирекцією, очолюваною директором, який здійснює оперативне управління діяльністю підприємства. До складу дирекції входять також регіональний директор та директор філіалу.

Відділ фінансів і бухгалтерії відіграє ключову роль, підтримуючи різні групи клієнтів та займаючись впровадженням фінансових систем, що сприяють прибутковості компанії. Фахівці цього відділу активно впливають на формування конкурентної стратегії.

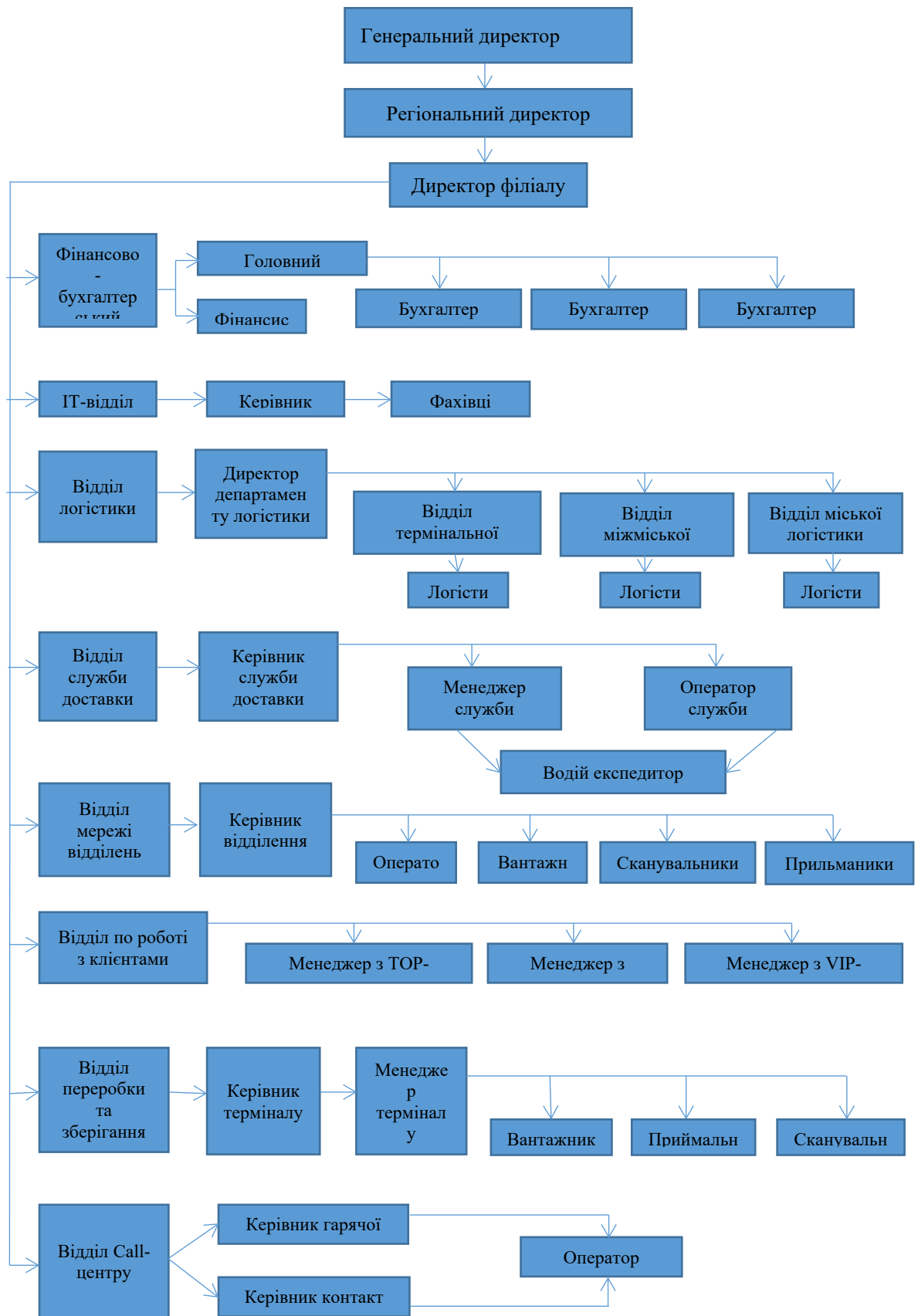


Рис. 2.6 Організаційна структура ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Логістичний відділ є центральним елементом компанії, відповідаючи за контроль міської, міжміської, термінальної та міжнародної логістики, забезпечуючи безперебійність процесів.

ІТ-відділ відповідає за технічну підтримку, управління обладнанням та програмним забезпеченням. Вони відстежують ринкові тенденції, розробляють нові технології та забезпечують зворотний зв'язок з клієнтами для підвищення ефективності цифрової інфраструктури.

Відділення ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», розташовані по всій країні, здійснюють повний цикл обробки поштових відправлень, включаючи прийом, оформлення, пакування, видачу, переадресацію та інші важливі операції для забезпечення високоякісного обслуговування клієнтів.

Відділ по роботі з клієнтами має завдання підтримувати репутацію компанії та забезпечувати високий рівень обслуговування, виконуючи плани продажів, знаходячи нових клієнтів і зберігаючи існуючих. Працівники активно взаємодіють з фізичними клієнтами та бізнес-партнерами, розробляючи індивідуальні комерційні пропозиції, підписуючи угоди про співпрацю та супроводжуючи клієнтів на всіх етапах співпраці. Хоча відкрита програма лояльності відсутня, компанія надає вигідні умови партнерам і регулярно організовує акції для фізичних осіб у співпраці з іншими брендами.

Система управління ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» — це складний внутрішній механізм, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ефективна діяльність компанії базується на використанні передових технологій та професіоналізмі працівників, які забезпечують конкурентну перевагу підприємства.

До основних компонентів управлінської системи входять зовнішнє і внутрішнє середовище. Зовнішнє середовище включає місце розташування підприємства, конкурентну ситуацію на ринку, доступність ресурсів, попит на послуги, а також особливості державного регулювання. Внутрішнє середовище визначається параметрами, що характеризують внутрішні процеси та взаємодію структурних підрозділів, що сприяє узгодженій роботі всіх елементів підприємства.

Завдяки такому підходу, ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» адаптується до ринкових умов, мінімізує ризики та ефективно використовує доступні можливості.

Кар'єра у ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».— це безперервний розвиток. Компанія пропонує стабільну роботу, яка успішно поєднує новітні технології та традиційні цінності. Для своїх працівників пропонується:

- Розвиток і підвищення кваліфікації
- Оптимально підібрані моделі винагороди до різних категорій посади
- Матеріальна допомога
- Спецодяг
- Корпоративний зв'язок
- Заходи сімейного дозвілля

Результати діяльності ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» визначаються численними чинниками. Особливості ринку послуг з доставки вантажів та інших відправлень накладають значний відбиток на формування внутрішнього середовища підприємства, до складу якого, зокрема, входять кадри, техніка, виробництво (доставка), внутрішньофірмовий організаційно-економічний механізм і внутрішньофірмові фінанси.

Також слід додати, що розвиток діяльності ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» спрямованої на суспільно-важливі речі. Компанія велику увагу приділяє діям, важливим для суспільства та середовища, яке нас оточує. Наприклад, у 2016 році Meest став активним учасником міжнародного екологістичного руху та розпочав реалізацію програми "Зелена логістика". Вдалось запровадити сучасні підходи переробки відходів, запровадити еко технології у всіх процесах, а також впровадити інноваційні рішення, які дозволяють відновлювати навколишнє середовище у випадку, якщо діяльність компанії завдала йому шкоди. Meest вивів на ринок доставки додаткову послугу "4Д: Доставка Дружня До Довкілля", користуючись якою бізнес-клієнти мають можливість зробити відправлення екологічно чистим. Кошти "зеленого тарифу" скеровуються всесвітнім екологічним організаціям на реалізацію проєктів висадки дерев та відновлення екосистем, зокрема в українських Карпатах.

2.2. Аналіз фінансового становища суб'єкта господарювання

Розглядаючи діяльність ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», необхідно проаналізувати основні економічні показники, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи. Для цього розглянемо основні показники діяльності товариства, використовуючи звітні дані товариства за 2021 – 2023 рр.

Оцінки діяльності ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» передбачає аналіз його майнового стану, який характеризується складом, розміщенням, структурою та динамікою активів (майна) і пасивів.

Аналіз майнового стану ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» проведено за матеріалами табл. 2.2. До характеристик майнового стану ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» відносяться:

- у 2023 році порівняно з 2022 роком вартість майна збільшилася на 8454537 тис.грн, або 115,8%, та вказує на нарощення майнового потенціалу підприємства. Необоротні активи збільшились на 7722389 тис. грн (168,5%), а оборотні активи – на 732148 тис. грн (27%);
- найбільшу питому вагу в структурі майна на кінець 2023 року займають необоротні активи (78,1%), оборотні активи – 21,9% (рис. 2.7).
- зросли поточні борги дебіторів (на 670883 тис. грн, або на 42%). Частка поточних боргів дебіторів в майні зменшилась з 21,9% до 14,4% та вказує на певну нестабільність щодо розрахунків дебіторів з ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»;
- грошові кошти за 2021 – 2023 рр. зменшились на 243543 тис. грн (на 26,6%), це погіршує умови для зростання рівня платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.2 - Динаміка зміни основних показників ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» за 2021 – 2023 рр.

Види активів	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміни (+,-) 2023 р. по відношенню до 2021 р.
--------------	---------	---------	---------	--

	сума, тис. грн	у % до підсу- мку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	Абс. відх., тис. грн	пито- мої ваги, пунктів	у % до 2021 р.
Майно – всього:	7300383	100,0	13508795	100,0	15754920	100,0	+8454537	X	+115,8
1. Необоротні активи	4583693	62,8	8314732	61,6	12306082	78,1	+7722389	15,3	+168,5
1.1. Основні засоби	3351500	45,9	6180924	45,8	6840688	43,4	+3489188	-2,5	+104,1
2. Оборотні активи	2716690	37,2	11952	0,1	3448838	21,9	+732148	-15,3	+27,0
2.1. Фонди обігу	2528469	34,6	5042931	37,3	2957849	18,8	+429380	-15,9	+17,0
2.1.1. Товари	650	0,0	12593	0,1	4766	0,0	+4116	0,0	+633,2
2.2. Поточні борги дебіторів	1596726	21,9	4113710	30,5	2267609	14,4	+670883	-7,5	+42,0
2.3. Гроші та їх еквіваленти	917065	12,6	901102	6,7	673522	4,3	-243543	-8,3	-26,6

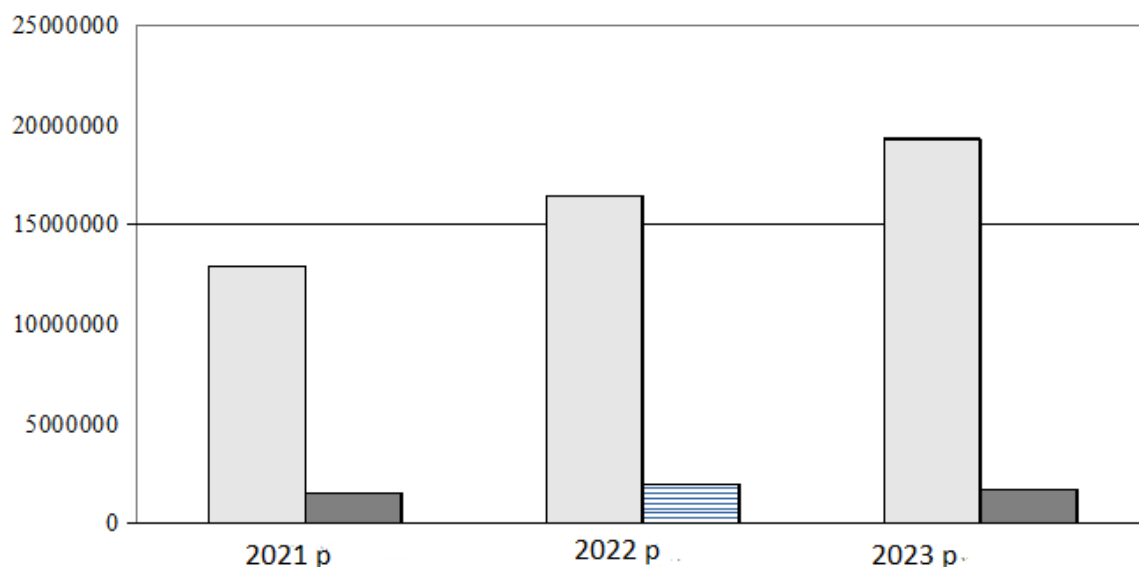


Рис. 2.7. Графічне зображення динаміки майна ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» за 2021 – 2023 р., тис. грн.

Ріст необоротних активів і основних засобів пояснюється тим, що останні два роки компанія придбавала нове обладнання та нові транспортні засоби, частково модернізувала склади для покращення ефективності логістики.

Оборотні активи зросли через збільшення обсягів діяльності, зросли обсяги посилок і перевезень, особливо міжнародні відправлення через воєнні дії, оскільки багато людей мігрували з України та з гарячих точок у більш віддалені райони всередині держави.

Збільшення товарів свідчить про те, що компанія почала пропонувати додаткові послуги (продаж пакувальних матеріалів).

У той же час через збільшення кількості клієнтів виросла дебіторська заборгованість, адже великі корпоративні клієнти оплачують рахунки із затримкою.

Натомість зменшення грошових коштів пояснюється значними інвестиціями та підвищенням операційних витрат, таких як закупівля пального (на яке зросла ціна у 2022–2023 роках, викликане воєнними діями), а також адаптація інфраструктури в умовах воєнних дій та оплата додаткових заходів безпеки. Це у свою чергу пояснює про зниження платоспроможності підприємства (частку в майні 4,3 % на кінець 2023р.)

Будь-яке підприємство формує свої активи зрізних джерел (капіталу), що визначається як його пасиви. Проведемо аналіз пасиву ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» (табл. 2.3).

Результати аналізу свідчать про наявність позитивних ознак і тенденцій у майновому стані підприємства за інформацією пасиву балансу.

У 2023 році порівняно 2021 роком вартість пасивів збільшилася на 8 454 537 тис. грн або 115,8%. Власний капітал має додатне значення за рахунок отримання нерозподілених прибутків за фактом господарювання товариства.

Аналіз пасивів засвідчив, що в структурі пасивів на кінець 2023 року 58,6% займають борги ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», які збільшились у порівнянні з 2021 роком на 4125369 тис. грн, або 80,7%. Зміна зобов'язань відбулася за рахунок збільшення поточних боргів на 1983523 тис. грн., або 57,1%.

Довгострокові зобов'язання збільшились через отримання кредитів та позик на великі інвестиційні проєкти. Наприклад, це було будівництво нових логістичних центрів, закупівля сучасного обладнання та модернізація ІТ-інфраструктури через постійні кібератаки, та вдосконалення поштового додатку.

Таблиця 2.3 - Склад, структура та динаміка пасивів ТОВ «Торговий Дім
«Міст Експрес» за 2021 – 2023 рр.

Види пасивів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+,-) 2023 р. по відношенню до 2021 р.		
	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	суми, тис. грн	пит. ваги, пунк- тів	у % до 2021 року
Джерела формування капіталу – всього:	7300383	100,0	13498127	100,0	15754920	100,0	+8454537	0,0	115,8
1. Власний капітал	2186904	30,0	4491224	33,3	6516072	41,4	+4329168	11,4	198,0
1.1. Статутний капітал	4654	0,1	4654	0,0	4654	0,0	0,0	0,0	0,0
2. Борги підприємства	5113479	70,0	9006903	66,7	9238848	58,6	+4125369	-11,4	80,7
2.1. Поточні борги підприємства	3475057	47,6	5109603	37,9	5458580	34,6	+1983523	-13,0	57,1
2.2.1. Кредиторська заборгованість	1686685	23,1	2037364	15,1	2380463	15,1	+693778	-8,0	41,1

Кредиторська заборгованість збільшилась на 693778 тис. грн або 41,1%. Отже, підприємство є фінансово стійким за критерієм забезпеченості власним капіталом. У зв'язку зі збільшенням кількості клієнтів, замовлень та постачальників компанія накопичила борги перед постачальниками матеріалів, пального, обладнання тощо. Також зросли ставки кредитування та необхідність обслуговування існуючих позик, чим спричинили збільшення боргове навантаження. Такі зміни у структурі пасивів демонструють, як компанія фінансувала розширення діяльності та забезпечувала виконання зобов'язань в умовах турбулентного ринку.

Критерієм оцінки ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» у короткостроковій перспективі є його ліквідність, яка характеризується спроможністю підприємства в короткі терміни перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів.

Ліквідність підприємства за своїм змістом означає ліквідність балансу, яка є залежною від ліквідності активів.

В умовах економічної кризи та воєнного стану, що формує протягом останніх років високий рівень інфляції, планомірне падіння курсу гривні по відношенню до основних світових валют, зниження купівельної спроможності контрагентів, підприємства зобов'язані забезпечувати своє виживання шляхом підтримки на достатньому рівні ліквідності і платоспроможності, тобто підтримувати свою здатність своєчасно здійснювати розрахунки за боргами. В іншому випадку підприємство чекає в недалекому майбутньому банкрутство.

Для подолання недостатнього рівня ліквідності та платоспроможності необхідно регулярно здійснювати аналіз цих показників з метою аналізу глибини проблеми, а також можливості покращення ситуації. Завдяки цьому можна вчасно виправити кризовий стан та здійснити необхідні заходи з уникнення банкрутства. Здійснимо аналіз ліквідності балансу ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Ліквідність балансу ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»
за 2021 – 2023 роки

Група	Вид оборотних активів	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Група	Вид зобов'язань	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів (А-П)	
										2021 р.	2023 р.
A1	Високоліквідні	917065	901102	673522	П1	Найбільш термінові	1692936	2164569	2568261	-775871	-1894739
A2	Середньоліквідні	1610754	4129236	153 854	П2	Короткострокові	1447572	2630797	2376093	+163182	-844239
A3	Низьколіквідні	188871	236988	422210	П3	Довгострокові	1638422	3897300	3780268	-1449551	-3358058
Всього		7300383	13498127	15754920	Всього		7300383	13498127	15754920	х	х

За даними табл. 2.4 у 2023 р. нестача високоліквідних оборотних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань становила 1894739 тис. грн. По середньо- і низько- ліквідних оборотних активах спостерігається також нестача платіжних засобів із тенденцією до зменшення.

Баланс ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» не вважається абсолютно ліквідним, оскільки не виконується умова: $A1 > П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто здатність швидко та повністю розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями.

Ліквідністю підприємства є спроможність перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів. Аналітична обробка ліквідності ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» за 2021 – 2023 рр. відображена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники оцінювання ліквідності ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Нормативне значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+, -) 2023 р. до 2021 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,264	0,176	0,123	-0,141
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	0,727	0,984	0,541	-0,186
Коефіцієнт загальної ліквідності	≥ 1	0,782	0,002	0,632	-0,150

За даними таблиці 2.5, на кінець 2023 року розрахований коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився до позначки 0,123, тож можна сказати, що така ситуація говорить про погіршення економічного стану підприємства, оскільки низьким є покриття поточних боргів ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» високоліквідними обіговими засобами. В порівнянні із нормативним значенням $\geq 0,2$ свідчить про низьку грошову платоспроможність підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,541, що є негативним явищем, і підтверджує негативну динаміку платоспроможності ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес». Цей коефіцієнт показав, що використавши наявну дебіторську заборгованість підприємство повністю не зможе погасити всі поточні борги.

Розрахований загальний коефіцієнт ліквідності показує, що на 1 грн поточних боргів припадає відповідно: в 2021 р. – 78 коп., у 2022 р. – 2 коп. та у 2023 р. – 63 коп. оборотних активів, що зменшились за роками.

Зменшення коефіцієнта ліквідності свідчить про те, що компанія зіткнулася з певними фінансовими викликами або зробила значні інвестиції, які тимчасово зменшили її здатність покривати короткострокові зобов'язання. Якщо у 2021 році логістична компанія мала стабільний рівень коефіцієнта

ліквідності завдяки збалансованій структурі активів і зобов'язань, то у 2022–2023 роках зросли поточні зобов'язання через війну, оскільки компанія була змушена адаптувати маршрути доставки, що вимагало значних операційних витрат. Для збереження обігових коштів частина платежів постачальникам була відстрочена. Також зменшилися оборотні активи у зв'язку з різким зменшення залишків грошей і їх еквівалентів через необхідність підтримання операційної діяльності в умовах кризи, а також ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» вклав вільні кошти у придбання нових транспортних засобів, щоб зберегти конкурентоспроможність, що зменшило рівень ліквідності.

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» за 2021-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+, -)
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,300	0,333	0,414	0,114
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,700	0,667	0,586	-0,114
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	3,338	3,005	2,418	-0,920
Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	0,428	0,499	0,705	0,278
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	2,338	2,005	1,418	-0,920
Коефіцієнт поточних боргів	збільшення	0,680	0,567	0,591	-0,089
Коефіцієнт нагромадження амортизації	зменшення	0,357	0,274	0,335	-0,022
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	збільшення	0,593	0,001	0,280	-0,312

Фактично досягнутий коефіцієнт автономії вказує на те, що на кінець 2023 року питома вага власного капіталу у валюті балансу становить 41,4%.

Коефіцієнт залученого капіталу зменшився з 0,700 до 0,586, тобто на кінець 2023 року на 1 грн власного капіталу припадає 59 коп. загальної вартості пасивів. За коефіцієнтом фінансової стабільності видно, що на кінець 2023 року на 1 грн зобов'язань підприємства припадає 71 коп. власного капіталу.

Коефіцієнт фінансового ризику показує, що ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» на 1 грн вкладеного у майно власного капіталу залучило 42 коп. позикових коштів.

Значення коефіцієнтів поточних боргів за результатами 2021 – 2023 рр. відповідає нормативному значенню. За цим критерієм підприємство є фінансово стійким.

Коефіцієнт нагромадження амортизації характеризує функціональний стан основних засобів – він становить 33,5%, що характеризує рівень їх зношеності.

Коефіцієнт співвідношення обігових і необігових засобів показує, що 28 коп. оборотних активів припадає на 1 грн необоротних активів. Цей показник дозволяє оцінити рівень забезпеченості необоротних активів оборотними коштами, який є недостатнім.

Отже, проведений аналіз (табл. 2.6) дає можливість стверджувати про те, що ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» є фінансово нестійким.

В цілому підприємство має низький рівень ліквідності – здатності своєчасно та повністю виконати платіжні зобов'язання, які мають певні терміни сплати. Майно підприємства за досліджуваний період збільшилось.

Аналіз та оцінка фінансового стану – одне з найважливіших питань у сучасних умовах функціонування підприємства.

У більшості випадків джерелом аналізу та оцінки фінансового стану вважаються лише фінансові звіти. Результати динаміки фінансових показників діяльності наведені в табл. 2.7

Таблиця 2.7 - Фінансові показники ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»
за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхи- лення, %
Виручка, тис. грн	16 902 857	20 843 502	23 687 034	40,1
Собівартість послуг, тис. грн.	12 877 086	16 441 004	19 276 532	49,7

Чистий прибуток, тис. грн.	991 292	2 600 320	2 135 960	115,5
----------------------------	---------	-----------	-----------	-------

За результатами аналізу фінансових показників діяльності ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» можна відмітити наступне: у 2023 році відбулося збільшення обсягів виручки від реалізації послуг на 6784 177 тис. грн (на 40,1%), оскільки збільшився об'єм перевезення відправлень, результат діяльності ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» за 2021-2023 рр. перебував у зоні прибутку, та у 2023 році досяг 2135960 тис.грн. Крім того в 2023 році витрати підприємства, що формували собівартість наданих послуг, були найбільшими за досліджуваний період та склали 19 276 532 тис.грн., що становить 49,7% відхилення (збільшення) в порівнянні з 2021 роком. Собівартість наданих послуг зросла через зростання операційних витрат:

1. Зростання витрат на матеріали та сировину. Через економічну та політичну нестабільність у 2022-2023 роках ціни на паливо, пакувальні матеріали конкретно зросли.

2. Збільшення витрат на оплату праці (інфляція, додаткова заробітна плата у зв'язку з роботою в небезпечних зонах.

3. Підвищення орендних платежів (вартість оренди складів, логістичних хабів та офісних приміщень) через економічні зміни

4. Інфляційний тиск спричинив зріст тарифів не лише на сировину та матеріали, а й на комунальні послуги та транспорт.

5. Інвестиції у безпеку та технології. Через ризики, пов'язані з війною, компанія почала витрачати більше на безпеку вантажів та страхування. А також закупівля нових технологій для автоматизації процесів тимчасово збільшити витрати.

Для прикладу в 2021 році вартість обслуговування одного відправлення становила 50 грн. У 2022–2023 роках через збільшення цін на паливо (+30%), зарплати (+20%) та оренду складів (+15%) собівартість зросла до 70 грн за відправлення.

Як бачимо з табл. 2.7, діяльність ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» протягом 2021-2023 років є прибутковою. Про це свідчить перевищення обсягу

доходу від реалізації продукції над її собівартістю, а також додатне значення чистого прибутку.

З таблиці видно незначне переважання темпів збільшення собівартості реалізованих послуг над темпами зростання доходу від їх реалізації. Таким чином, резерв підвищення ефективності господарювання та управління досліджуваним товариством криється у необхідності вдосконалення управління витратами.

Значення собівартості дозволяє ґрунтовно проаналізувати загальний економічний та фінансовий стан підприємства, виявити резерви щодо його покращення за рахунок зменшення витрат, їх перерозподілу, зміни структури і характеру інтенсивності.

Обернена взаємозалежність між показниками ефективності і собівартості визначає основні дії, які застосовуються по відношенню до останньої і спрямовують виключно на їх зменшення. За допомогою табл. 2.8 проведемо аналіз формування, структури та динаміки витрат ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» за 2021-2023 рр.

Узагальнення за даними табл. 2.8: в 2023 р. порівняно з 2021 р. собівартість продажів товарів (послуг) ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» збільшилась на 6399446 тис. грн, адміністративні витрати на 204031 тис. грн., витрати на збут на 22867 тис. грн, інші операційні витрати зменшилися на 287642 тис. грн.

У 2023 р. в структурі витрат переважала собівартість реалізованої продукції (послуг) – 88,1 %. В 2022 році собівартість реалізованих послуг становила 84,6 % у структурі, а в 2021 р. – 82,9%.

Таблиця 2.8 - Динаміка витрат ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»
за 2021-2023 рр., тис. грн.

Статті витрат	2021		2022		2023		2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Собівартість послуг	12877086	82,9	16441004	84,6	19 276 532	88,1	+6399446	+49,7
Адміністративні витрати	1469141	9,5	1923703	9,9	1 673 172	7,7	+204031	+13,8
Витрати на збут	416263	2,7	561844	2,9	439 130	2,0	+22867	+5,5

Інші операційні витрати	768703	4,9	508590	2,6	481 061	2,2	-287642	-37,4
Разом	15531193	100,0	19435141	100,0	21 869 895	100,0	+6338702	+40,8

У 2023 році в структурі витрат адміністративні витрати становили 7,7 %. В 2022 році адміністративні витрати становили 9,9 % у структурі витрат, а в 2021 році – 9,5%.

За 2021-2023 рр. абсолютна величина витрат на збут збільшилася, а у структурі витрат – зменшилась та склала у 2023 році 2,0%.

Інші операційні витрати зменшилися як за абсолютним, так і за відносним значенням.

Чому спостерігається така тенденція по статтях витрат? Зростання собівартості свідчить про збільшення основних витрат, необхідних для забезпечення операційної діяльності підприємства. Збільшення витрат на управлінську діяльність (оренда офісів, модернізація систем управління, витрати на консалтинг), а також впровадження нових систем контролю та автоматизації процесів управління спричинили ріст адміністративних витрат.

Витрати на збут збільшилися через активнішу маркетингову діяльність (реклама, промоакції, витрати на утримання відділу продажів). Також зросли витрат на доставку та обслуговування клієнтів у межах стратегії розширення ринку. Ще витрати на збут збільшилися через розширення мережі відділень та залучення нових клієнтів. Тут можна сказати, що компанія, ймовірно, інвестувала у збільшення продажів в тому числі почала завоювати нові ринки.

А зменшення інших операційних витрат показує скорочення непрямих витрат, через штрафи та збитки від операційної діяльності.. Також було скорочення зайвих витрат на непрофільну діяльність

Отже, збільшення витрат за ключовими статтями (собівартість, адміністративні та витрати на збут) у поєднанні зі зменшенням інших операційних витрат говорить про те, що компанія активно розвиває основну діяльність, інвестує у збільшення обсягів та розширення ринку. Зменшення інших операційних витрат може свідчити про поліпшення контролю за витратами та мінімізацію непродуктивних витрат.

За результатами даних досліджень можна сказати, що економічний стан компанії суттєво погіршився, деякі показники стверджують про низьку грошову платоспроможність, хоча сама діяльність ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» за період 2021-2023 роки була прибутковою. На дані показники вплинули зовнішні чинники: воєнний стан, збитки, інфляція, зростання цін...

2.3 Оцінка ринкової позиції та конкурентоспроможності підприємства

Поштовий зв'язок є важливою соціальною сферою для суспільства будь-якої країни, тому він залишається однією з ключових галузей в Україні, навіть попри економічні чи політичні виклики. Крім того, сектор поштових послуг є одним з найрозвиненіших у економіці. Щороку він модернізується, покращується та розвивається, а конкуренція між компаніями зростає, вражаючи різноманітністю сервісів. Це, насамперед, пов'язано з прогресом у технологіях. Українські поштові компанії функціонують у конкурентному середовищі, оскільки діяльність будь-якого бізнесу сьогодні неможлива без доставки та відправлень, чим і займаються поштові служби.

Ринок поштових служб налічує безліч компаній, серед яких найвідомішими є: АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Делівері», ТОВ «САТ», ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», ТОВ «Автолюкс» та інші. Ринок поштових компаній можна графічно побачити на рис.2.8.

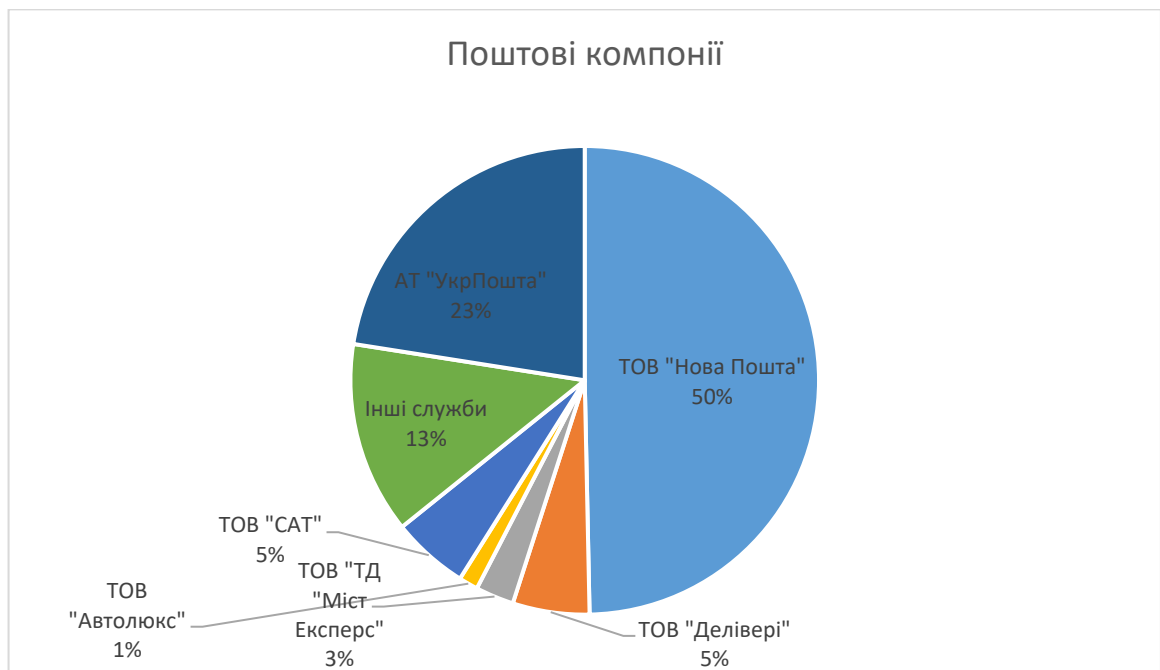


Рис.2.8 Структура ринку поштових компаній України

На рисунку представлено структуру ринку поштових служб України.

На даний час ринок поштових служб має монопольний характер, адже на ньому діють дві потужні компанії, які контролюють значну частку. Ними є ТОВ «Нова Пошта» та АТ «Укрпошта». У трійку лідерів входить ТОВ «Делівері» та ТОВ «САТ» по 5% ринку, далі ТОВ «ТД «Міст Експрес»» (3% на ринку), далі ТОВ «Автолюкс» (1%), а решта - 13% займають всі інші кур'єрські та поштові служби.

Лідером надання поштових послуг в Україні є ТОВ «Нова Пошта», яка почала свою діяльність в Україні з лютого 2001 року.

21 червня 2024 року ТОВ «Нова Пошта» отримала звання найкращого поштового оператора у світі за версією щорічної премії World Post and Parcel Awards. Конкурентами компанії у цій номінації у шотлисті стали шведська PostNord та португальська CTT Correios de Portugal. Серед тих, хто боровся за престижну нагороду конкурсу, були такі світові гіганти як eBay, Royal Mail, InPost, FedEx, DPD, United States postal service, Correios та багато інших [25]. Тобто на ринку українських компаній є дуже великий і потужний конкурент.

Основними причинами успіху стали:

1. Покращення обслуговування клієнтів: Компанія забезпечує швидку та зручну доставку як в Україні, так і між країнами Європи, впроваджуючи доставку у відділення, поштомати та на адресу.
2. Масштабування діяльності: За останні два роки «Нова пошта» розширила свою мережу на 15 європейських країн, відкривши понад 110 власних відділень і використовуючи понад 83 тисячі сервісних точок через партнерів [16]..
3. Інновації: Впровадження нового мобільного додатку спростило використання сервісів для клієнтів і бізнесу. Також компанія запустила послуги доставки всередині європейських країн.

Єдиним державним підприємством є АТ «Укрпошта», яке входить до складу сфери управління Міністерства інфраструктури України, а також єдиний

національний оператор поштового зв'язку в Україні. Компанія функціонує з 1994 року. Великий потенціал – поштові точки у віддалених куточках країни. На даний час Укрпошта розпочала також активну конкурентну політику. Компанія впроваджує вантажні відділення, спеціально пристосовані для обробки великих обсягів відправлень. Нові відділення забезпечать швидший логістичний процес завдяки використанню контейнерного обміну, що сприятиме зменшенню навантаження на інші відділення і дозволить їм зосередитися на наданні соціальних послуг. Також ще з 2021 року АТ «Укрпошта» розпочала процес будівництва надсучасних сортувальних центрів у Києві, Львові, Харкові та Дніпрі, а також депо в Івано-Франківську. Перевагою в даній компанії є те, що поштові послуги є дешевшими. Серед мінусів – довгий час отримання посилки, черги у поштових відділеннях, погане обслуговування. Крім того, працівники скаржаться на меншу заробітну плату в порівнянні з приватними компаніями.

З 1998 року розпочав діяльність бренд «Автолюкс» з вантажних та пасажирських перевезень, і був неодноразово нагороджувався за вклад в розвиток галузі транспортних перевезень та вагомі досягнення в професійній діяльності.

Такі компанії як ТОВ «Делівері», ТОВ «САТ», ТОВ «Автолюкс» почали свою діяльність також з 2000-х років .

Щодо ТОВ «Торговий Дім «Міст експрес», як зазначалося раніше – це міжнародна група компаній, яка функціонує з 1989 року та надає поштово–логістичні послуги по всьому світу. Представництво в Україні працює з 2005 року та належить міжнародній корпорації Meest Corporation Inc., Торонто, Канада.

У сучасному світі, особливо після епідемії коронавірусу, активно почали розвиватися невеликі кур'єрські доставки, які переважно спеціалізуються на доставці їжі, продуктів, документів та інших товарів із магазинів і ресторанів. Серед них можна виділити:

- Glovo вирізняється швидкістю доставки та зручністю мобільного додатку, що дозволяє користувачам замовляти широкий спектр послуг. Однак її

діяльність здебільшого зосереджена у великих містах України, і вона більше орієнтована на кінцевого споживача, ніж на корпоративні вантажоперевезення.

- Zakaz.ua – сервіс доставки продуктів з супермаркетів, який активно співпрацює з великими мережами, такими як "Сільпо", "Ашан" тощо.
- Rocket – компанія, що спеціалізується на доставці їжі з ресторанів, але також пропонує послуги доставки документів чи невеликих замовлень.
- Bolt Food – кур'єрська служба доставки їжі, яка активно конкурує з Glovo та Rocket у великих містах України.
- EVO Delivery – спеціалізується на доставці товарів із маркетплейсів, таких як Prom.ua чи Rozetka.
- Liki24 – доставка медикаментів з аптек та інших товарів медичного призначення.
- Uber Eats – ще один сервіс доставки їжі, який має присутність у великих містах.

InTime – компанія з досвідом доставки вантажів і посилок по Україні, яка відновлює свою діяльність після реструктуризації.

Отже, перед такими відомими компаніями у сфері поштових перевезень постають загальні конкурентні виклики, зокрема, зростання доставки від інтернет-гігантів, таких як Rozetka, Makeup, Allo та інших. Потреба у створенні власних каналів доставки обумовлена прагненням знизити витрати, тому і з'являються нові сегментні сервіси, такі як LIKI24, Glovo, Uber Eats, Raketa.

Також спостерігається внутрішньогалузева конкуренція. Наприклад, АТ «Укрпошта» зосереджується на доставці товарів з-за кордону і оголосила про намір продати свої акції, а також залучити в Україну Amazon і AliExpress. Інші учасники ринку намагаються не відставати від ТОВ «Нова Пошта», тому вдосконалюють свої сервіси та розширюють масштаби діяльності.

Технічно всі поштові служби мають багато спільного: подібний час доставки, мобільні додатки, можливість міжнародної доставки та послуги з перевезення. Проте ті компанії, які активно займаються маркетингом і інвестують у розвиток та рекламу, здобувають перевагу на ринку. Важливим

фактором також є якість обслуговування як для партнерів, так і для клієнтів.

Управління якістю які орієнтовані на клієнта відносяться до так званих семи принципів на яких базуються міжнародні стандарти як ISO 9001 [33]. Ці принципи сприяють досягненню високих результатів у сфері якості та забезпеченню постійного покращення процесів. Найперше у логістичних компаніях це являє розробку індивідуальних логістичних рішень для кожного клієнта (наприклад, для доставки специфічних товарів або в специфічні терміни; забезпечення високої прозорості та доступу до інформації про статус доставки, що покращує взаємодію з клієнтами; а також врахування зворотного зв'язку для постійного вдосконалення послуг.

Щоб визначити тенденції та напрямки розвитку ринку поштових послуг в Україні, важливо було б провести аналіз макроекономічних показників, які суттєво впливають на зростання і обсяги ринку. Економіка України залежить від кількох зовнішніх чинників, зокрема:

- стану світової економіки;
- змін на світових сировинних ринках;
- співпраці уряду з МВФ;
- успішності залучення зовнішнього фінансування та інвестицій;
- стабільній політичній ситуації

Крім того, на економічну стабільність істотно впливають внутрішня економічна та політична ситуація, дії уряду та проведення реформ у сфері адміністративної та правової систем.

Сьогодні важко визначити та спрогнозувати у стані війни макроекономічні показники, Україна зараз знаходиться у дуже негативному становищі. Більшість фінансування надається на озброєння держави, боротьби з корупцією та іншими важливими сегментами.

Війна з лютого 2022 року суттєво вплинула на ринок поштового зв'язку в Україні. Основні зміни стосувалися адаптації до нових умов, збільшення обсягів міжнародної доставки, логістичних труднощів, викликаних бойовими діями, та підвищення важливості цифрових рішень. В умовах переміщення значної кількості населення, зокрема за кордон, зростає потреба у міжнародних

поштових відправленнях. Наприклад, такі компанії, як "Нова Пошта" та "Укрпошта", активно розширювали мережі доставки за кордон. Частина інфраструктури поштового зв'язку постраждала через бойові дії. Це змусило компанії швидко адаптувати маршрути, відкривати нові відділення в безпечних регіонах та впроваджувати інноваційні рішення, зокрема контейнерні перевезення для оптимізації процесів. Також війна прискорила впровадження цифрових рішень, таких як автоматизація процесів, розвиток електронної комерції та безконтактних послуг. Наприклад, "Укрпошта" запустила нові послуги для дистанційного управління відправленнями. Великим плюсом є те, що в межах міжнародних програм Україна отримує фінансування для модернізації поштово-логістичної інфраструктури та підтримки стійкості послуг, навіть у регіонах, постраждалих від війни.

ТОВ «ТД «Міст Експрес» також активно допомагає українцям за кордоном під час війни, адаптуючи свої послуги для підтримки діаспори та полегшення логістики гуманітарної допомоги. Зокрема, компанія організовує гуманітарні перевезення. Вона сприяє доставці гуманітарних вантажів з-за кордону в Україну, що включає транспортування медичного обладнання, продуктів харчування та інших необхідних ресурсів. Також компанія активно обслуговує українську діаспору, забезпечуючи доступні та зручні рішення для відправки посилок в Україну та з України.

Негативними чинниками на конкурентоспроможність поштових компаній на даний час є постійне зростання цін на паливо та інші ресурси, що збільшує витрати на логістику, а також зниження платоспроможності клієнтів, що скорочує обсяг замовлень. Також зростання кількості крадіжок та пошкоджень посилок, низький рівень обслуговування клієнтів впливає на той чи інший вибір компанії для задоволення власних потреб клієнтів.

Отже, безперервне підвищення тарифів на послуги без покращення якості та обслуговування, а також введення нових обмежень і правил для клієнтів, які значно ускладнюють ведення бізнесу, збільшує ризик втрати клієнтів. Додатково, посилення фінансового контролю може призвести до анулювання фінансових ліцензій на переказ коштів.

Сьогодні для визначення конкурентоспроможності підприємства застосовується широкий спектр методів, що зумовлено різноманітністю методичних підходів до дослідження цього явища та відсутністю єдиної уніфікованої методології.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за кількома ознаками [19]:

1. За об'єктом оцінки: методи, орієнтовані на аналіз конкретних аспектів діяльності підприємства, таких як продукція, персонал чи загальний потенціал.
2. За способом здійснення оцінки: це можуть бути індикаторні, матричні (SWOT, STEP, матриця конкурентних стратегій М.Портера), графічні (діаграми, графіки, картографи) чи математичні методи, які застосовуються для збору та аналізу даних.
3. За напрямом формування інформаційної бази: виділяють критерійні та експертні підходи, що залежать від того, чи використовуються чітко визначені критерії або залучаються оцінки експертів.
4. За видами використовуваних показників: можуть застосовуватися як диференційовані (окремі), так і комплексні показники, що оцінюють кілька аспектів одночасно.
5. За періодом розрахунку: методи можуть бути орієнтовані на фактичні дані або прогностичні показники, що дають змогу прогнозувати розвиток конкурентоспроможності.
6. За можливістю розроблення управлінських рішень: оцінки можуть бути як поточними, що стосуються безпосередніх потреб підприємства, так і стратегічними, що сприяють довгостроковому розвитку.

Більш детально зосередимось на матричному методі, який полягає у визначенні позиції за певними параметрами та допомогти здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку. Основна мета SWOT-аналізу — допомогти виявити фактори, що впливають на успіх або невдачу підприємства, і прийняти обґрунтовані управлінські рішення. SWOT-

аналіз був розроблений в 1960-х роках професором американського університету Альбертом Хамфрі. Метод отримав популярність через свою простоту і ефективність у виявленні ключових факторів для прийняття управлінських рішень, і з того часу став широко використовуваним у бізнес-стратегії та маркетинговому аналізі.

Для кращого розуміння сильних та слабких сторін підприємства ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», а також можливості та загрози ззовні проведемо SWOT-аналіз. Основною метою буде оцінка ринкової позиції, планування нової стратегії або вивчення нових можливостей. Рекомендується проводити SWOT-аналіз організації щонайменше раз на рік. Це дозволяє залишатися на крок попереду, оскільки зміни відбуваються щодня. Крім того, цей аналіз іноді використовують і для особистих цілей, таких як виявлення потенціалу та розвиток професійних навичок.

Для SWOT-аналізу створюється матриця, яка поділена на чотири секції:

- сильні сторони
- слабкі сторони
- можливості
- загрози

Наглядний приклад на рис.2.9 допомагає легше визначити, як можна використати сильні сторони для використання можливостей і подолання загроз, а також як покращити слабкі сторони. На основі отриманих даних ми можемо сформулювати план дій для покращення конкурентоспроможності підприємства, використовуючи сильні сторони і можливості, та працюючи над слабкими сторонами і загрозами.



Рис. 2.8 SWOT-аналіз для вивчення нових можливостей

ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Отож, сильну сторону нам забезпечує висока якість послуг, сильна репутація на ринку, а також досвідчена команда.

Слабка сторона компанії – це обмежені фінансові ресурси, низька пізнаваність бренду, відсутність інновацій. А також ряд загроз (ризиків): воєнні дії, економічні коливання, зміни в законодавстві та посилення конкуренції.

Але виділяємо і можливості, якими в компанії можуть виступати технологічні нововведення, зростання онлайн-продажів та розширення на нові ринки.

Окрім SWOT-аналізу, для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», можна використовувати інші аналітичні інструменти. Ось кілька з них:

1. PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological analysis) — цей метод дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на бізнес. Для компанії

важливо враховувати політичні зміни, економічну ситуацію в країні, соціальні тенденції та технологічні інновації в логістиці.

2. Аналіз п'яти сил Портера — метод оцінки конкурентного середовища, що включає аналіз п'яти факторів:
 - загроза нових конкурентів.
 - загроза заміників.
 - переговорна сила постачальників.
 - переговорна сила покупців.
 - рівень конкуренції серед існуючих конкурентів.
3. Аналіз ланцюга вартості (Value Chain Analysis) — цей підхід дозволяє виявити основні етапи діяльності компанії, які додають цінність продуктам або послугам, що дає можливість розуміти, на яких етапах можна покращити ефективність або знизити витрати.
4. Конкурентний аналіз за допомогою матриць Бостонської консалтингової групи (BCG Matrix) — цей інструмент допомагає класифікувати різні бізнес-одиниці або продукти на основі їх ринкової частки та темпів зростання, що дозволяє визначити, де компанія повинна інвестувати, а де — скорочувати діяльність.

Розглянемо метод п'яти сил Портера. Він являє собою стратегічний інструмент, розроблений професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Портером, що дозволяє оцінити конкурентне середовище в індустрії. Портер виділяє п'ять основних сил, що визначають рівень конкуренції в ринку та здатність підприємства досягати прибутковості. Отже, розбираємо по етапно:

1. Загроза нових конкурентів.

Для Міст Експрес вхід нових гравців на ринок може бути як можливістю, так і викликом. Оскільки в Україні спостерігається зростання попиту на кур'єрські та логістичні послуги, нові компанії можуть спробувати увійти на ринок. Однак високі бар'єри для входу (наприклад, інвестиції в інфраструктуру, транспортування, розвиток технологій) значно знижують загрозу. Крім того, нові учасники повинні конкурувати з такими великими гравцями, як Нова Пошта і Укрпошта, що ускладнює їхню конкуренцію.

2. Загроза заміників.

В Україні новими заміниками можуть стати альтернативні способи доставки, наприклад, використання автономних роботів або безпілотних літальних апаратів (дронів) для доставки невеликих посилок. Водночас інші кур'єрські служби та онлайн-магазини, які пропонують альтернативи, як-от самовивіз чи нові мобільні платформи доставки, також можуть стати конкурентами для ТОВ «ТД «Міст Експрес». Проте компанія може зменшити загрозу заміників через покращення якості обслуговування та інноваційні рішення, такі як інтеграція з мобільними додатками.

3. Переговорна сила постачальників.

ТОВ «ТД «Міст Експрес» залежить від постачальників транспортних послуг (наприклад, авіаперевізників, постачальників паливних ресурсів) і технологічних рішень (для відслідковування посилок). Якщо таких постачальників мало або вони контролюють значну частину ринку, їхня переговорна сила може бути високою. Компанії, які мають більше можливостей для вибору постачальників або можуть домовлятися про вигідніші умови, можуть мати стратегічну перевагу.

4. Переговорна сила покупців.

Для ТОВ «ТД «Міст Експрес» сила покупців також є важливим фактором. Споживачі можуть вибирати з численних кур'єрських компаній, що пропонують схожі послуги, тому компанії необхідно надавати додаткові переваги, щоб утримати клієнтів, наприклад, завдяки високій якості сервісу, швидкості доставки або додатковим послугам, як-от страхування чи зручніші варіанти оплати. Лояльність клієнтів, зокрема через програми лояльності та персоналізовані послуги, може знизити силу покупців.

5. Конкуренція серед існуючих конкурентів

Це одна з найсильніших сил на ринку доставки, оскільки на ринку працює кілька великих гравців, таких як Нова Пошта, Укрпошта, САТ, Делівері, а також численні менші компанії. Кожен із цих гравців прагне отримати більшу частку ринку через пропозицію конкурентних цін, послуг і технологічних рішень. Щоб зберігати свою конкурентоспроможність, ТОВ «ТД «Міст

Експрес» має постійно вдосконалювати своє обслуговування, інвестувати в технології (наприклад, автоматизацію процесів, оновлення логістичних центрів) і знижувати витрати.

Отже, ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» має достатньо можливостей та сильних сторін, щоб розширити свою діяльність на території України та попрацювати над введенням інновацій на даному ринку послуг, адже технології йдуть вперед.

Висновок до другого розділу

У другому розділі дипломної магістерської роботи було здійснено всебічний аналіз діяльності ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», що стало основою для оцінки його поточного стану, конкурентних переваг та ринкових перспектив.

В рамках організаційно-економічної характеристики підприємства розглянуто структуру управління, основні напрямки діяльності, фінансові результати, а також оцінено ключові показники, що визначають стабільність функціонування об'єкта дослідження. Це дало змогу ідентифікувати сильні сторони та проблемні аспекти організаційної діяльності.

Також проведено аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання за основними показниками ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ефективності використання активів. Встановлено тенденції розвитку підприємства за останні роки, виявлено причини змін у фінансових результатах, а також зроблено акцент на факторах, які впливають на фінансову стійкість компанії.

Під час аналізу оцінено ринкову позицію підприємства та його конкурентоспроможність. Визначено місце компанії на ринку, проаналізовано її частку та конкурентні переваги, а також порівняно діяльність із основними конкурентами. Проведено аналіз п'яти сил Портера та SWOT аналіз, що дало змогу оцінити рівень конкуренції у галузі, загрози зі сторони нових гравців і замінників, а також вплив постачальників і споживачів на діяльність

підприємства. Аналіз показав, що компанія має значний потенціал для розвитку, однак стикається із суттєвим конкурентним тиском та викликами зі сторони зовнішнього середовища.

Загалом, результати аналізу другого розділу дозволяють зробити висновок про стабільну позицію підприємства на ринку та його потенціал для подальшого розвитку. Однак для забезпечення сталого росту та підвищення ефективності функціонування необхідно враховувати імовірні ризики, розробляти стратегії їх мінімізації, а також адаптувати організаційну структуру до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства

У другому розділі дипломної роботи було проаналізовано фінансовий стан ТОВ "Торговий Дім "Міст Експрес" згідно звітності за 2021-2023 роки, зробили оцінку ринкової позиції та за допомогою SWOT аналізу визначили сильні та слабкі сторони, а також розглянули можливості розвитку даної компанії. Також використавши аналіз п'яти сил Портера, можна краще розуміти, де необхідно інвестувати або адаптувати свою стратегію для підвищення конкурентоспроможності на ринку доставки.

ТОВ "Торговий Дім "Міст Експрес" поки що не є лідером ринку і не входить до трійки найбільших поштових служб, проте підприємство забезпечує доставку для кожного клієнта, пропонуючи різні варіанти: до стандартного відділення, відділення для габаритних вантажів, поштоматів або кур'єрську

доставку за вказаною адресою. Така система функціонує не лише в Україні, але й у міжнародному масштабі.

Провівши, так би мовити, польове дослідження в соціальних мережах щодо сегменту користувачів послугами даної компанії, то найбільшими користувачами все таки є комерційні організації, далі люди 25-55 років. Пенсіонери надають перевагу АТ «Укрпошта».

Під час аналізу маркетингової діяльності ТОВ "Торговий Дім "Міст Експрес" встановлено, що компанія має перспективи для подальшого розвитку з метою зміцнення своєї ринкової позиції. У компанії уважно стежать за новими потребами та запитами клієнтів, а також аналізує діяльність конкурентів.

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє важливу роль для ТОВ "Торговий Дім "Міст Експрес", оскільки саме цей напрям був основним до початку роботи на українському ринку. Основним показником успішності зовнішньоекономічної діяльності є її ефективність. Поштові служби нерідко стикаються зі значними збитками через недостатнє техніко-економічне дослідження ефективності такої діяльності, а також через брак обґрунтованого аналізу вибору валюти ціни, способу платежу та інших фінансових аспектів угоди.

Економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства визначається шляхом зіставлення доходів, отриманих від зовнішньоторговельних операцій. Прибутковість є ключовою умовою ефективності ЗЕД. Ця ефективність впливає на рівень зацікавленості підприємства у виході на міжнародний ринок та обґрунтовує рішення щодо закупівлі й продажу певних товарів або послуг.

Ефективна діяльність ТОВ "Торговий Дім "Міст Експрес" у сфері ЗЕД сприяє зміцненню експортного потенціалу України, підвищує конкурентоспроможність вітчизняних товарів і послуг на міжнародних ринках, формує структуру експорту, залучає іноземні інвестиції та інвесторів, а також дозволяє впроваджувати сучасне обладнання для оперативної обробки

вантажів. Завдяки регулярній і системній оцінці ефективності ЗЕД компанія може своєчасно приймати рішення для поліпшення своєї діяльності.

Міжнародні відправлення на даний час займають велику частину, адже під час російської агресії від 24 лютого 2022 року і до тепер, багато людей виїхали з України, але постійно спілкуються з рідними та друзями, які залишилися в Україні. Також усі офіси Meest у різних країнах приймають гуманітарні вантажі для України. Ці вантажі передаються до Львівської військової адміністрації, яка розподіляє їх між містами, а також безпосередньо передаються деяким громадським і волонтерським організаціям.

Щодо міжнародної доставки зараз активну участь у дослідженні такого ринку та наданні своїх послуг впроваджує Нова Пошта. По співставленні, то ТОВ "Торговий Дім "Міст Експрес" має більше можливостей та стабільності на міждержавному ринку, адже компанія має представництва в багатьох країнах Європи, США та інших, а й успішно працює на міжнародних ринках понад 30 років.

Міжнародна доставка споживачам здійснюється як за конкретною адресою, так і до відділень. Географія доставки охоплює країни Європи, Північну та Південну Америку, Азію, Африку, Австралію та Океанію. Вартість доставки визначається залежно від країни призначення і ваги відправлення. Додатково доступна функція відстеження кожного етапу пересування посилки.

«Міст Експрес» активно залучає малий, середній та великий бізнес до відкриття поштових відділень на їхніх територіях, що забезпечує партнерам додатковий дохід. Компанія пропонує партнерам повний комплекс підтримки: встановлені технологічні рішення, надійне програмне забезпечення, навчання персоналу, а також брендovanі матеріали, зокрема одяг і канцелярію.

Для розвитку своїх сервісів «Міст Експрес» має власний відділ, який займається створенням та впровадженням програмного забезпечення для відправлень і доставки. Це охоплює як онлайн, так і офлайн сервіси, особисті кабінети для клієнтів і мобільний додаток, що регулярно вдосконалюється.

Щодо цінової політики, ТОВ "Торговий Дім "Міст Експрес" надає послуги за середньоринковими цінами порівняно з провідними операторами

поштових служб. Завдяки цьому вдається впливати на стандарти ринку експрес-доставки в країнах Європи, Америки, Азії та Австралії. Також компанія входить до числа лідерів поштових сервісів із розгалуженою мережею відділень по всій країні та забезпечує одні з найкоротших термінів доставки.

Оскільки компанія вже здобула широку популярність і її послугами скористалися мільйони клієнтів, рекламні кампанії не мають вирішального значення для ТОВ "Торговий Дім "Міст Експрес".

Хоча Міст Експрес активно використовує різні підходи до рекламних кампаній для зміцнення своєї позиції на ринку. Однією з основних стратегій компанії є фокус на оновлення бренду та зміни в маркетинговій комунікації. Зокрема, після ребрендингу на Meest Пошта в компанії були впроваджені нові стандарти сервісу, а також значні покращення в логістичних та операційних процесах. Компанія також активно працює над покращенням своєї присутності в інтернет-просторі через створення зручних мобільних додатків, нові вебсайти, PPC-рекламу та промокоди [24].

Зміна назви не означає створення нової компанії; фактично, Meest Пошта зберігає ту саму структуру та функціональні можливості, що і до ребрендингу. Бренд "Міст Пошта" використовують для поштових послуг, у той час як Міст Експрес продовжує бути основним брендом для послуг доставки товарів по Україні та за кордон (рис.3.1).



Рис.3.1 Сучасна реклама компанії на теренах Інтернету

Цей ребрендинг допомагає компанії краще комунікувати свої послуги, сприяючи більшому фокусу на міжнародних перевезеннях та поштових відправленнях.

Також компанія акцентує увагу на постійній співпраці з різними брендами та онлайн-магазинами. Водночас на місцевому рівні в невеликих містах інколи проводяться рекламні кампанії, щоб повідомити про запуск нових послуг, відкриття відділень або співпрацю з брендами, а також запропонувати акції та знижки (рис.3.2).

Міст Експрес активно взаємодіє з ключовими учасниками ринку, реалізуючи спільні проєкти та партнерські ініціативи та розвиває програми лояльності, що дозволяють створити більш глибокий контакт з клієнтами. Важливою частиною стратегії є покращення взаємодії з клієнтами через соцмережі, де компанія будує спільноту "Meestяни", тим самим залучаючи нових користувачів і зміцнюючи лояльність існуючих



Рис.3.2 Реклама в Інтернеті

Компанія має більше 6 тисяч працівників по всій Україні. Керівництво організовує регулярні курси з підвищення кваліфікації, залучаючи менеджерів для покращення рівня сервісу. Взаємодія співробітників із клієнтами

регламентована й прописана у стандартах обслуговування компанії. Основними критеріями оцінки якості роботи працівників є: швидкість обслуговування та ввічливість.

Місцями прямого продажу та взаємодії з клієнтами є міні-відділення, відділення для обслуговування вантажів, а також поштомати для самообслуговування.

Усі конкурентні переваги ТОВ "Торговий Дім "Міст Експрес" можна систематизувати у табл.3.1.

Укладаючи договори про надання послуг поштовою службою, клієнти та бізнес партнери вимагають, не лише якості обслуговування, а й безпечної доставки вантажу за найбільш короткий термін. Тобто швидке й якісне обслуговування безпосередньо впливає на враження клієнтів після отримання доставки.

Таблиця 3.1 - Конкурентні переваги ТОВ «Міст Експрес»

Конкурентні переваги компанії	Опис
Внутрішні конкурентні переваги	
Виробнича діяльність	Забезпеченість сучасними ресурсами, ефективність їх використання та продуктивність роботи
Технології	Використання сучасного обладнання і технологій обслуговування транспортної техніки і клієнтів
Організація	Злагоджена та структурована система роботи
Кваліфікація кадрів	Підвищення професійних якостей шляхом щорічного навчання та дотримання стандарту якості обслуговування
Управління	Ефективне управління персоналом, закупівлями, процесами роботи кадрів
Економіка	Прибутковість, рентабельність, наявність декількох джерел доходів
Інновації	Наявність та постійне оновлення протоколу праці, стандартів, покращення та поліпшення роботи
Зовнішні конкурентні переваги	
Якість	Швидке та систематизоване обслуговування відправлень, клієнтів та вантажу
Сервіс	Робота персоналу згідно стандарту якості обслуговування

Ціна	Знижувальні коефіцієнти для партнерів та постійних клієнтів
Комунікація	Стійкий зв'язок логістичного відділу із співробітниками, а також відділу підтримки з клієнтами

Укладаючи договори про надання послуг поштовою службою, клієнти та бізнес партнери вимагають, не лише якості обслуговування, а й безпечної доставки вантажу за найбільш короткий термін. Тобто швидке й якісне обслуговування безпосередньо впливає на враження клієнтів після отримання доставки. Клієнти готові платити більше за послуги, аби зменшити загальний час обслуговування, де не потрібно довго чекати, де співробітники ввічливі, а відправлення прибувають цілими й неушкодженими.

ТОВ "Торговий Дім "Міст Експрес" запровадив ліміт на обслуговування однієї партії вантажу — 30 хвилин, із накладенням штрафів на співробітників за кожну додаткову хвилину затримки. Тому до процесу оформлення, завантаження та документування вантажу залучено понад двадцять осіб, і кожен етап розпланований буквально по хвилинах. Загалом процедура обслуговування складається з близько 20 пунктів, від первинного огляду вантажу до закриття дверей транспортного засобу.

Затримка в обслуговуванні може призвести до втрати клієнтів, тому швидкість виконання послуг є ключовим фактором конкурентоспроможності компанії.

Можна зробити висновок, що клієнту потрібна якість і швидкість надання послуг. Тому варто розглянути запровадження більшої автоматизації на відділеннях та сортувальних станціях.

Автоматизація може охоплювати такі цілі як:

1. Підвищення ефективності логістичних процесів: допомагає оптимізувати процеси, скорочуючи час обробки та доставки посилок.
2. Зниження витрат на обробку посилок: впровадження сучасних автоматизованих систем дозволяє зменшити витрати на ручну працю та знижує ризик помилок, що веде до економії ресурсів.

3. Покращення якості обслуговування клієнтів: автоматизація сприяє забезпеченню стабільно високої швидкості й точності обслуговування, що позитивно впливає на задоволеність клієнтів.
4. Збільшення пропускної здатності відділень: автоматизовані системи дозволяють швидше обробляти більші обсяги посилок, знижуючи затори у відділеннях.
5. Підвищення конкурентоспроможності: автоматизація дає змогу компанії підтримувати високий рівень сервісу, що важливо в умовах конкуренції на ринку.
6. Оптимізація управління запасами та ресурсами: автоматизовані системи забезпечують точнішу аналітику й управління запасами, що зменшує втрати та підвищує ефективність використання ресурсів.

Такі цілі можуть стати основою для обґрунтування інвестицій у технологічне оновлення.

3.2 Економічне обґрунтування проєкту розвитку

Принцип роботи автоматизованих сортувальних центрів полягає в тому, що такі сортувальні центри оснащені сучасними конвеєрними системами, робототехнікою та програмним забезпеченням, які дозволяють автоматично розподіляти посилки за маршрутами. Це скорочує час обробки кожної посилки і мінімізує людський фактор, що знижує ймовірність помилок. Використовуються сортувальні машини з високою швидкістю обробки, які здатні обробляти тисячі посилок на годину. Системи сканування штрих-кодів і технології розпізнавання зображень забезпечують точність і швидкість сортування.

Автоматизація дозволяє швидше виконувати сортування, що підвищує загальну пропускну здатність логістичних центрів. Швидке і точне сортування сприяє скороченню термінів доставки та підвищенню задоволеності клієнтів. В свою чергу, відбувається оптимізація витрат, через зменшення кількості ручної

праці, що дозволяє знизити витрати на оплату праці, а також зменшити витрати, пов'язані з людськими помилками.

Сучасні сортувальні центри працюють в інтеграції з інформаційними системами, які дозволяють відстежувати кожен етап руху посилки. Це забезпечує прозорість і контроль за доставкою, що важливо як для клієнтів, так і для оператора. Алгоритми автоматично обирають найкращі маршрути для транспортування вантажів, враховуючи затори на дорогах, час доби, умови погоди тощо. Зважаючи на екологію через впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізації логістичних маршрутів, відбувається зниження витрат пального і зменшення викидів вуглекислого газу у навколишнє середовище.

Системи автоматизації сортувальних центрів активно впроваджуються компаніями по всьому світу, В Україні першу автоматизовану сортувальну станцію відкрила компанія «Нова Пошта». У 2019 році компанія побудувала у Києві «Інноваційний термінал», оснащений автоматизованими лініями для сортування посилок, здатними обробляти до 50 000 посилок на годину. З 2021 року були запуснені ще декілька таких сортувальних центрів. Це дозволило «Новій Пошті» значно скоротити терміни доставки та збільшити обсяги обробки вантажів, що є важливим фактором успіху в умовах зростаючих обсягів онлайн-торгівлі.

Прикладами провідних міжнародних компаній, які використовують такі технології є:

1. Amazon. Являється піонером у використанні робототехніки для автоматизації складів. Вони використовують роботів Kiva для сортування і переміщення товарів. Ці роботи автоматично піднімають і транспортують полиці з продуктами до працівників, зменшуючи час, витрачений на збір замовлень. Amazon також впроваджує технології автоматичного пакування і сортування, що дозволяє максимально швидко готувати посилки до відправлення.

2. DHL. Він використовує системи автоматизації для покращення швидкості і точності обробки посилок. У багатьох центрах впроваджено

технології машинного зору, які допомагають ідентифікувати та сортувати вантажі. Також DHL активно використовує штучний інтелект для прогнозування логістичних потоків, а також для оптимізації маршрутів і зниження операційних витрат.

3. FedEx. У своїх найбільших логістичних центрах через використання автоматизованих системи сортування, вони можуть обробляти до 500 000 посилок за годину. А також FedEx застосовують дрони для доставки товарів у важкодоступні райони. І ще, серед інновацій, які використовує дана компанія – це використання автономних роботів для доставки "останньої милі", які працюють у міських умовах.

4. UPS. Компанія використовує передові сортувальні системи в своїх логістичних центрах, які дозволяють відстежувати кожну посылку в режимі реального часу. Система відразу ж спрямовує вантажі на потрібний транспортний маршрут. UPS інвестує у використання дронів та автономних транспортних засобів для доставки, що покращує ефективність логістики в сільській місцевості.

5. Alibaba Group. Логістична мережа Cainiao використовує інноваційні автоматизовані склади, обладнані роботами для сортування і переміщення посилок. Alibaba активно впроваджує штучний інтелект і технології "інтернету речей" для управління потоками вантажів. Cainiao також працює над впровадженням безпілотних транспортних засобів для доставки, що є одним з найсучасніших підходів у галузі. Впровадження «інтернету речей» дозволяє забезпечити повний контроль і відстеження посилок у режимі реального часу. Наприклад, сенсори контролюють умови зберігання, такі як температура та вологість, що особливо важливо для транспортування продуктів харчування чи медикаментів.

Досвід провідних компаній показує якнайкращі результати таких інновацій. Для підприємства, яке планує впровадити подібні рішення виконається стратегічна ціль:

- Підвищення ефективності логістичних процесів, зниження витрат на обробку та доставку, покращення якості обслуговування клієнтів.

А також постануть ризики і виклики:

- Необхідність значних інвестицій у закупівлю обладнання і програмного забезпечення, потреба в навчанні персоналу для роботи з новими системами, потенційні складнощі з інтеграцією в існуючу інфраструктуру.

Щоб успішно реалізувати будь який проєкт, необхідні інвестиції, які забезпечують ресурси для покриття витрат на впровадження, розвиток і підтримку запланованих змін. Відомо, що інвестиції є основою для розвитку інноваційних рішень, покращення якості послуг і підвищення конкурентоспроможності на ринку. Але від масштабності й стратегічності проєкту залежить розмір необхідних фінансових вкладень, які можуть залучатися як з внутрішніх, так і зовнішніх джерел.

Для впровадження автоматизованих сортувальних центрів необхідно розпочати аналіз інвестиції. Спочатку необхідно визначити основні складові витрат, які будуть зосереджені на:

- закупівлі обладнання. Для цього необхідно оцінити вартість автоматизованих сортувальних систем, таких як конвеєрні стрічки, робототехніка для сортування, сканери штрих-кодів тощо.
- встановлення та налагодження. Необхідно врахувати витрати на встановлення систем, програмування, тестування та інтеграцію обладнання з наявною інфраструктурою.
- програмне забезпечення. Це включає вартість розробки або придбання спеціалізованого програмного забезпечення для управління процесами сортування та моніторингу вантажів у реальному часі.
- навчання персоналу. Це оцінка понесених витрати на навчання співробітників для роботи з новим обладнанням і програмним забезпеченням, включно з оплатою праці тренерів або зовнішніх консультантів.
- обслуговування і підтримка. Зазвичай, це щорічні витрати на обслуговування обладнання, оновлення програмного забезпечення та підтримку систем.

Таку інформацію можна отримати з різних джерел. Насамперед, це каталоги і сайти виробників. Потрібно відвідати офіційні вебсайти виробників автоматизованих систем сортування, таких як Siemens, Vanderlande, Dematic, Honeywell або інших, щоб дізнатися орієнтовні ціни на обладнання. Далі зосередитись на аналітичній звітності компаній. Такі міжнародні звіти з логістики та автоматизації можуть надати інформацію про середні витрати на впровадження таких рішень у різних регіонах. Буде важливо дослідити кейси компаній, які вже впровадили автоматизацію (наприклад, "Нова Пошта" або міжнародні оператори). Їхні фінансові звіти можуть містити корисну інформацію.

Важливо також зв'язатися із місцевими або міжнародними постачальниками обладнання для отримання комерційних пропозицій або орієнтовних розрахунків витрат.

Ще важливу інформацію можна отримати з наукових публікацій, що стосуються логістики та автоматизації. Там можна знайти дослідження, які оцінюють витрати та вигоди від впровадження таких систем

Зібравши дані, необхідно розрахувати загальну суму інвестицій і розподіли її по етапах впровадження (наприклад, спочатку закупівля обладнання, потім навчання персоналу). Ну і звісно потрібно обґрунтувати доцільність інвестицій, враховуючи потенційні вигоди, такі як зменшення витрат на обслуговування, підвищення швидкості обробки вантажів і покращення якості обслуговування клієнтів.

Якщо приблизно розглянути ринкові пропозиції по ціні (в умовних одиницях) то можна розподілити по таких блоках:

1. Закупівля обладнання:

- Конвеєрні системи: Вартість одного конвеєра для автоматизації сортування залежить від його довжини та потужності, але зазвичай коливається від \$100,000 до \$500,000.
- Роботизовані системи сортування: Вартість одного робота для автоматизації може бути від \$50,000 до \$250,000, залежно від його функціональності та виробника.

- Сканери та інше обладнання: У середньому, системи сканування штрих-кодів і розпізнавання вантажів можуть коштувати від \$10,000 до \$50,000 за комплект.

2. Встановлення та налагодження:

- Вартість інсталяційних робіт становить приблизно 10-20% від вартості обладнання, тобто може варіюватися від \$20,000 до \$100,000.

3. Програмне забезпечення:

- Придбання готового програмного забезпечення: Системи управління сортувальним процесом можуть коштувати від \$50,000 до \$300,000.
- Індивідуальна розробка: Вартість створення програмного забезпечення на замовлення може досягати кількох сотень тисяч доларів, залежно від складності функціоналу (від \$100,000 до \$500,000).

4. Навчання персоналу:

- Вартість навчання може становити \$1,000-\$5,000 на одного працівника, залежно від обсягу навчання та кількості годин.
- Якщо навчання потребує тренерів або зовнішніх консультантів, це може додатково коштувати \$10,000-\$30,000.

5. Обслуговування і підтримка

- Щорічні витрати на обслуговування обладнання та оновлення програмного забезпечення можуть становити 5-10% від початкових інвестицій, тобто від \$30,000 до \$100,000.

Узагальнені дані можна систематизувати у таблицю 3.2:

Таблиця 3.2 – Приблизні витрати на автоматизацію сортувального центру для поштового підприємства

Автоматизації середнього сортувального центру	
Вид витрат	Орієнтовна сума
Закупівля обладнання	\$500,000 – \$1,000,000
Встановлення і налаштування	\$50,000 – \$150,000
Програмне забезпечення	\$100,000 – \$300,000
Навчання персоналу	\$20,000 – \$50,000
Річні витрати на обслуговування	\$50,000 – \$100,000

Отже, загальна початкова інвестиція може становити від \$700,000 до \$1,500,000.

Ці цифри є орієнтовними і можуть змінюватися залежно від масштабу проекту та конкретного обладнання.

Визначенням складових витрат для впровадження автоматизованих сортувальних станцій зазвичай займається відділ фінансового планування та аналізу (ФПА), або ж фінансовий відділ. Проте для точного й комплексного аналізу витрат необхідна співпраця кількох підрозділів:

1. Фінансовий відділ або відділ фінансового планування та аналізу (ФПА), основна роль якого — обчислити загальні витрати, оцінити джерела фінансування і визначити рентабельність проекту. Вони проводять економічні оцінки, аналізують повернення на інвестиції та інші фінансові показники.
2. Відділ логістики та операційного управління допомагає визначити технічні потреби автоматизації, масштаби впровадження та оптимальне обладнання. Їхній досвід важливий для оцінки витрат на адаптацію процесів, зокрема на інтеграцію обладнання з поточними процесами сортування.
3. Відділ закупівель відповідає за взаємодію з постачальниками обладнання, отримання комерційних пропозицій та аналіз вартості різних компонентів (обладнання, програмне забезпечення). Вони також шукають оптимальні пропозиції для зниження витрат.
4. IT-відділ аналізує витрати на програмне забезпечення та інтеграцію автоматизованої системи з наявними IT-системами компанії. Також IT-фахівці оцінюють потреби в підтримці та обслуговуванні нових технологій.
5. Відділ управління персоналом (HR) оцінює потребу в навчанні працівників для роботи з новим обладнанням, а також витрати на залучення зовнішніх фахівців чи тренерів.
6. Проектний офіс (якщо він є) повинен відповідати за управління проектами, координувати взаємодію всіх відділів і слідкує за дотриманням строків та бюджету.

Злагоджена робота усіх цих відділів забезпечує точний аналіз витрат,

планування бюджету та підвищує ефективність впровадження проєкту.

Наступним кроком буде знайти джерела фінансування даного проєкту. Це можуть бути зовсім різні джерела, наприклад як внутрішні інвестиції міжнародної групи. Якщо ТОВ "Торговий Дім "Міст Експрес" належить до міжнародної групи, як-от Meest Group, можна розглянути можливість отримання інвестицій від головної компанії або інших підрозділів групи. Це може бути вигідно для інвестора, оскільки автоматизація підвищить загальну ефективність і конкурентоспроможність усієї групи.

Також ще одним з джерел фінансування впровадження автоматизації можуть бути фінансові інституції та банки. Компанія може звернутися до комерційних банків за довгостроковим кредитом на вигідних умовах для реалізації інвестиційного проєкту. Часто банки надають кредити компаніям, які мають перспективний бізнес-план і гарантії повернення.

Існує ще альтернативний варіант як лізинг обладнання, при якому компанія не купує обладнання, а орендує його з можливістю викупу після закінчення лізингового періоду.

Одними з джерел фінансування нових прогресивних проєктів можуть бути як міжнародні інвестиційні фонди, так і програми державного фінансування та гранти. Ці фонди, які інвестують у розвиток інфраструктури та логістики, можуть бути зацікавлені у підтримці такого проєкту, особливо якщо є перспектива розширення або виходу на міжнародні ринки, так само це стосується і Європейського банку реконструкції та розвитку. На жаль поки в Україні тривають воєнні дії, зовнішніх інвестицій надходять в обмеженій кількості.

Також можна розглянути партнерство з технологічними компаніями. Це означає, що постачальники обладнання або ІТ-компанії можуть бути зацікавлені у стратегічному партнерстві, якщо автоматизація логістики принесе взаємну вигоду. Наприклад, вони можуть запропонувати гнучкі умови фінансування або інвестиції в обмін на довгострокове співробітництво. Або це може бути співпраця з клієнтами або постачальниками, які можуть бути зацікавлені у спільному інвестуванні, якщо це дозволить покращити якість та

швидкість логістичних послуг.

Та найголовніше, щоб інвестори були зацікавлені перспективним проектом автоматизації, необхідно щоб очікуваний дохід від інвестицій був достатньо привабливим. Для цього важливо підготувати якісний бізнес-план із чітким описом вигод і повернення інвестицій, демонстрації очікуваних результатів та оцінки ризиків [21].

Для прогнозування доходів та витрат від автоматизації потрібно проаналізувати операційні витрати до і після автоматизації. Необхідно розрахувати витрати виробничого персоналу, але саме тих людей, які виконували сортування вручну (беремо річний фонд оплати праці для цих працівників), витрати витрачені на електроенергію та обслуговування обладнання (щоб оцінити потенційну економію після заміни на автоматизовані системи), а також врахувати витрати пов'язані з помилками, допущеними при сортуванні. Ще необхідно взяти до уваги обсяги обробки - кількість посилок або вантажу, що обробляються за певний період, середній дохід від обробки однієї посилки - для оцінки можливого збільшення доходів та будь-які амортизаційні витрати на обладнання, що замінюється (щоб врахувати їх у загальній економії).

Далі потрібно спрогнозувати, як автоматизація вплине на кількість оброблених замовлень за одиницю часу, що може прямо збільшити дохід компанії завдяки прискоренню обробки та підвищенню задоволеності клієнтів.

Ці дані допоможуть спрогнозувати економію та збільшення продуктивності від впровадження автоматизованих систем.

Наведу умовний приклад у гривнях, щоб краще показати методику розрахунків. Розглянемо, як могла б виглядати оцінка витрат на автоматизацію сортувального центру на 2023 рік.

Умовний приклад розрахунків витрат і економії від автоматизації:

1. Вартість закупівлі та встановлення обладнання:
 - Конвеєрні лінії та сортувальні роботи: приблизно 7 млн грн
 - Інше обладнання (сканери, датчики): 1 млн грн
 - Встановлення та налаштування: 1,5 млн грн

- Разом: 9,5 млн грн
- 2. Програмне забезпечення та ліцензії:
 - Системи автоматизації та контролю: 500,000 грн
 - Річне обслуговування і підтримка: 200,000 грн
 - Разом: 700,000 грн
- 3. Навчання персоналу:
 - Тренінги для операторів і технічного персоналу: 150,000 грн
- 4. Річні операційні витрати до автоматизації (якщо витрати на сортування становили 4 млн грн на рік):
 - Очікувана економія на витратах (після автоматизації на 40%): 1,6 млн грн на рік
- 5. Прогнозоване збільшення доходів (завдяки зростанню обсягів на 20%):
 - При доході в 2 грн з кожного відправлення, з додаткових 800,000 відправлень можна отримати 1,6 млн грн.

Підсумок:

- Разові витрати на впровадження автоматизації: 10,35 млн грн
- Щорічна економія та додатковий дохід: 3,2 млн грн

Для оцінки економії у дипломній роботі, було застосовано відсотковий метод, який базується на умовному скороченні витрат завдяки автоматизації:

1. Вихідні операційні витрати до автоматизації – припустимо, вони складають 4 млн грн на рік (витрати на персонал, обслуговування обладнання, електроенергію тощо).
2. Очікувана економія на витратах після автоматизації – якщо автоматизація дозволяє зменшити витрати на сортування на 40%, то розрахунок виглядає так:

$$\text{Економія} = 4\,000\,000 \times 0,4 = 1\,600\,000 \text{ грн на рік}$$

Така формула підходить, якщо відома частка витрат, що зменшиться після впровадження автоматизації.

Відсотковий метод у фінансовому аналізі часто також називають методом процентної оцінки або методом часткової оцінки. Іноді його можуть згадувати як аналіз на основі коефіцієнтів або пропорційний аналіз. Він базується на

використанні відсотків чи коефіцієнтів, що застосовуються до загальних витрат чи доходів, щоб оцінити економію, приріст доходу або інші зміни в показниках.

Існує також ряд показників, що допомагають ухвалювати обґрунтовані рішення щодо впровадження проєктів. Виділимо три показники для оцінки ефективності інвестиційного проєкту:

- NPV, який показує, чи проєкт створює додаткову вартість з урахуванням витрат і майбутніх грошових потоків.
- IRR - допомагає знайти максимальну допустиму ставку дисконту, за якої інвестиції залишаються вигідними.
- Термін окупності, який показує, як швидко інвестиції повернуться, що важливо для аналізу ризиків і ліквідності.

Детальні формули розглядалися у першому розділі (підрозділ 1.2) даної дипломної роботи.

Отже, на основі аналізу фінансової звітності, візьмемо умовні дані для нашого досліджуваного підприємства:

1. Початкові інвестиції: 10 млн грн
2. Щорічні грошові потоки:
 - 1-й рік: 2,5 млн грн
 - 2-й рік: 3 млн грн
 - 3-й рік: 3,5 млн грн
 - 4-й рік: 4 млн грн
3. Ставка дисконту: 8%

Розрахунок NPV:

$$NPV = \frac{2500000}{(1 + 0.08)^1} + \frac{3000000}{(1 + 0.08)^2} + \frac{3500000}{(1 + 0.08)^3} + \frac{4000000}{(1 + 0.08)^4} - 10000000$$

Розрахунок:

2 500 000/1,08 $\approx$ 2 314 815 грн

3 000 000/1,1664 $\approx$ 2 572 016 грн

3 500 000/1,2597 $\approx$ 2 777 269 грн

4 000 000/1,3605 $\approx$ 2 940 203 грн

Сума дисконтових грошових потоків:

$$2\,314\,815 + 2\,572\,016 + 2\,777\,269 + 2\,940\,203 \approx 10\,604\,303 \text{ грн}$$

Підсумок:

$$NPV = 10\,604\,303 - 10\,000\,000 \approx 604\,303 \text{ грн}$$

Висновок: при ставці дисконту 8% NPV є позитивним, що свідчить про вигідність проєкту.

Якби значення виявилось негативним, наприклад, якби взяли ставку дисконту 12% ($NPV = 9\,659\,695 - 10\,000\,000 \approx -340,305 \text{ грн}$), то це б означало, що проєкт, швидше за все, був би фінансово невигідним.

Тому для визначення чи проєкт вигідний чи не вигідний потрібно врахувати, що:

1. Можливі зміни у ставці дисконту або точніших даних можуть вплинути на результат.
2. Додаткові вигоди, такі як підвищення ефективності та зменшення помилок, можуть виправдати впровадження, навіть якщо NPV негативне.

Ставка дисконту в розрахунках вибирається залежно від економічних умов, вартості капіталу компанії або середньоринкових показників.

Серед можливих джерел для визначення ставки можна використовувати:

- Середню вартість позикових і власних коштів компанії.
- Показники інфляції.
- Премії за ризик у час воєнного стану.

Тепер, потрібно знайти максимальну допустиму ставку дисконту, за якої інвестиції залишаються вигідними, тому розрахуємо внутрішню норму рентабельності (IRR) для проєкту.

Розрахунок IRR:

$$0 = -10\,000\,000 + \frac{2\,500\,000}{(1+r)^1} + \frac{3\,000\,000}{(1+r)^2} + \frac{3\,500\,000}{(1+r)^3} + \frac{4\,000\,000}{(1+r)^4}$$

IRR зазвичай обчислюється ітераційно або за допомогою функцій в Excel ($=IRR()$), оскільки знайти аналітичний розв'язок вручну складно. Результатом буде ставка, при якій проєкт стає беззбитковим.

Отже, за допомогою функцій в Excel ($=IRR()$), було вираховано, що $IRR = 10\%$. і це означає, що цей проєкт забезпечить прибутковість у розмірі 10% річних. Якщо ставка дисконту, яку використано для порівняння була б вища за 10% , то проєкт буде не вигідним, оскільки не забезпечить достатньої віддачі. Якщо ставка дисконту нижча за 10% , проєкт вигідний, оскільки його прибутковість перевищує витрати на капітал або альтернативні інвестиційні можливості.

Щоб визначити, за який час проєкт окупиться (Payback Period), тобто коли сума чистих грошових потоків повністю відшкодує початкові інвестиції, можна виконати такий розрахунок:

- Після 1-го року накопичено: 2,500,000 грн.
- Після 2-го року накопичено: $2,500,000 + 3,000,000 = 5,500,000$ грн.
- Після 3-го року накопичено: $5,500,000 + 3,500,000 = 9,000,000$ грн.
- Після 4-го року: $9,000,000 + 4,000,000 = 13,000,000$ грн.

Звідси слідує, що термін окупності настане між 3-м і 4-м роками. Щоб точно визначити, скільки місяців потрібно в 4-му році, розраховуємо залишок: $1\,000\,000$ грн (залишок для покриття) $\div$ $4\,000\,000$ грн (потік 4 –го року) $\approx 0,25$ року (3 місяці). Отже, термін окупності ≈ 3 роки та 3 місяці.

Тепер ми бачимо, що згідно з усіма проведеними розрахунками, включаючи позитивне значення NPV, внутрішню норму рентабельності (IRR), що перевищує ставку дисконту, та прийнятний термін окупності, проєкт виглядає фінансово привабливим і вигідним. Це свідчить про те, що інвестиції в автоматизацію сортувальних станцій можуть мати економічну віддачу, забезпечуючи зменшення операційних витрат і підвищення ефективності.

3.3. Оцінка ризиків та ефективність проєкту

Інвестиційна діяльність підприємств завжди супроводжується ризиками, оцінка яких залишається складним і багатоаспектним завданням.

На сьогодні існує широкий спектр як нових, так і вже перевірених методологічних підходів та передових кількісних методів оцінювання й управління ризиками, розроблених і вдосконалених протягом останнього десятиріччя.

Ризик нерозривно пов'язаний із невизначеністю, оскільки він виникає через неможливість повністю передбачити результати або вплив різних факторів у майбутньому. Невизначеність стосується як внутрішніх умов діяльності підприємства, так і зовнішнього середовища, включаючи зміни в ринковій кон'юктурі, законодавстві, політичній або економічній ситуації. Саме через цю непередбачуваність ризик стає ключовою складовою аналізу й управління, вимагаючи ретельної оцінки потенційних сценаріїв розвитку подій та розробки механізмів їхньої компенсації.

Аналіз ризику можна розглянути як процес застосування спеціалізованих знань для вивчення економічних явищ і процесів в умовах невизначеності. Його основна мета — надати інформацію, яка дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням ризиків. Цей підхід допомагає потенційним учасникам інвестиційних проєктів оцінити доцільність своєї участі, а також розробити ефективні механізми захисту від можливих фінансових втрат. Аналіз ризику дозволяє виявити слабкі місця, прогнозувати потенційні загрози та визначати шляхи їхнього мінімізації, що є особливо важливим для забезпечення стабільності й ефективності інвестиційної діяльності.

Інноваційний ризик пов'язаний із невизначеністю, яка виникає під час реалізації нових ідей, технологій або рішень. Він відображає можливість невдачі у впровадженні інновацій через низку факторів, таких як недостатнє фінансування, технічні проблеми, нерозуміння ринку, недостатній рівень кваліфікації працівників або опір змінам з боку персоналу та клієнтів.

Ризики, які виникають у процесі реалізації проєктів, можна поділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики пов'язані з діяльністю самого підприємства і зазвичай піддаються контролю та регулюванню з боку менеджменту. Наприклад, недоліки у фінансовому плануванні, технічні збої, низька кваліфікація персоналу або організаційні проблеми можуть вплинути на успішність проєкту.

Натомість, зовнішні ризики виникають через фактори, які знаходяться поза межами впливу підприємства. Це можуть бути зміни законодавства, природні катаклізми, нестабільна економічна ситуація чи конкурентний тиск. Вони створюють додаткові виклики, оскільки їх передбачення і управління вимагають аналізу зовнішнього середовища та готовності до адаптації.

Враховуючи джерела виникнення та характер впливу, ризики проєкту можна класифікувати за кількома основними категоріями переліченими нижче.

1. Фінансові ризики:

- Кредитні ризики: ризик неспроможності партнерів або клієнтів виконати свої фінансові зобов'язання.
- Ризик зміни відсоткових ставок: можливі збитки через зміну умов кредитування.
- Валютні ризики: пов'язані зі змінами валютного курсу для проєктів, які мають міжнародний характер.
- Ризик ліквідності: загроза недостатності фінансових ресурсів для покриття поточних зобов'язань.

2. Операційні ризики:

- Технічні ризики: пов'язані з можливими збоями обладнання або невідповідністю технічних рішень.
- Логістичні ризики: виникають через порушення поставок, транспортних затримок або недостатності інфраструктури.
- Ризики персоналу: проблеми, пов'язані з недоліком кваліфікації працівників або їх опором до змін.

3. Юридичні ризики:

- Ризики регулювання: зміни в законодавстві, що можуть вплинути на реалізацію проєкту.
- Контрактні ризики: ризик виникнення спорів через неправильно укладені угоди або невиконання зобов'язань.

4. Соціально-психологічні ризики:

- Опір змінам: працівники або клієнти можуть негативно реагувати на впровадження нових технологій чи зміну процесів.
- Ризики репутації: загроза зниження довіри клієнтів через проблеми з якістю послуг або негативний PR.

5. Екологічні ризики:

- Вплив на навколишнє середовище: можливі збитки через недотримання екологічних норм або випадкові викиди забруднювальних речовин.
- Ризики природних катаклізмів: повені, землетруси, пожежі та інші природні явища, що можуть вплинути на діяльність.

6. Політичні ризики

- Ризики регуляторної нестабільності: часті зміни уряду або політики можуть негативно вплинути на бізнес.
- Геополітичні ризики: санкції, зміна економічних зв'язків між країнами.

7. Ризики ринку

- Конкурентні ризики: загроза витіснення з ринку через дії сильніших гравців.
- Ризики попиту: можливе зниження попиту на продукцію або послуги через зміни у вподобаннях споживачів.

8. Технологічні ризики

- Інноваційні ризики: впровадження нових технологій, які можуть бути ненадійними або недостатньо протестованими.
- Кіберризики: загроза атак на інформаційні системи, втрати даних чи конфіденційної інформації.

9. Етичні ризики

- Ризики недобросовісної конкуренції, порушення етичних норм чи корупційні ризики.

У 2024 році через конфлікти та політичну нестабільність логістичні компанії зіткнулися з низкою ризиків у своїй діяльності. Наприклад блокування кордонів у Польщі спричинило затримку постачання, псування товарів. Також введення нових митних тарифів або обмежень ускладнило процеси постачання та доставки товарів. Важливо відмітити, що зміни валютних курсів впливають на вартість міжнародних перевезень та контрактів. А також постійне зростання цін на паливо збільшує витрати на транспортування.

Впливати на більшість ризиків, з якими сьогодні стикаються логістичні компанії, можливо через відповідні стратегії мінімізації. Однак ризик пошкодження інфраструктури внаслідок обстрілів та руйнувань, спричинених російською агресією, є надзвичайно складним для управління. Такі події часто трапляються раптово, їх неможливо повністю передбачити або запобігти, і вони можуть повністю чи частково паралізувати логістичні ланцюги.

Аналіз ризиків поділяють на два види: кількісний та якісний. Перераховані вище ризики якраз відносяться до якісного аналізу. Було визначено фактори, межі та види ризиків. Якісний аналіз передбачає, як ці ризики можуть вплинути на проєкт, розділивши їх на категорії: високий, середній, низький вплив. У свою чергу кількісний аналіз ризику повинен давати можливість визначити число та розміри окремих ризиків та ризику проєкту в цілому.

Для аналізу ризику використовують різні методи: аналогії, метод експертних оцінок, розрахунково-аналітичний метод та статистичний метод.

Метод аналогій заснований на тому, що схожі дані були вже використані по інших, вже виконаних проєктах. Зазвичай метод аналогії використовується страховими компаніями, які постійно наголошують про найбільш важливі зони ризику та понесені витрати. Корисний на ранніх етапах, коли недостатньо специфічної інформації. Тип методу якісний, хоча частково може бути кількісним.

Експертний метод, відомий як метод експертних оцінок, стосовно підприємницьких проєктів повинен ґрунтуватися на рекомендаціях досвідчених керівників та спеціалістів. Для цього у великих компаніях створюють спеціальні відділи експертних оцінок. Тип методу: якісний (може мати кількісні елементи).

Розрахунково-аналітичний метод є кількісним. Метод базується на теоретичних уявленнях. Використовує математичні моделі, економічні розрахунки та алгоритми для оцінки ризиків. Це може включати аналіз витрат і вигод, методи оптимізації тощо.

Статистичний метод тепер став трактуватися як метод статистичних випробувань (метод «Монте-Карло»). І однією з його переваг є можливість аналізувати та оцінювати різні шляхи реалізації проєкту. Використовується, якщо доступні великі обсяги історичних даних. Метод являється кількісним.

Проведемо кількісну оцінку для нашого проєкту автоматизації сортувальних центрів на ТОВ "Торговий Дім "Міст Експрес". Метод належить до розрахунково-аналітичного підходу. Використаємо оцінку ризику через очікувану грошову вартість (Expected Monetary Value, EMV), формула 3.1:

$$EMV = \text{ймовірність ризику} \times \text{потенційні втрати} \quad (3.1)$$

EMV показує середнє очікуване значення, яке може бути включене в бюджет для покриття можливих ризиків. Позитивне значення вказує на вигоду, а негативне — на втрати.

Цей метод допомагає приймати обґрунтовані рішення та враховувати потенційні витрати в плануванні проєкту. Він використовується для визначення очікуваної грошової вартості ризику або рішення.

Ймовірність настання ризику зазвичай визначається на основі:

1. Історичних даних: Аналіз минулих проєктів компанії або схожих проєктів, де були подібні ризики.
2. Експертної оцінки: Залучення фахівців (інженерів, аналітиків) для оцінки ризику на основі їхнього досвіду.

3. Статистичних методів: Застосування ймовірнісних моделей, таких як аналіз трендів або моделювання Монте-Карло.
4. Оцінка на основі інтуїтивних шкал: Наприклад, шкала від 1 до 5, де кожен рівень відповідає певному відсотку ймовірності (низький, середній, високий).

Мінімізація ризиків є важливою складовою управління ризиками в будь-якому проєкті чи бізнесі та вимагає системного підходу до планування, врахування ринкових і технологічних трендів, а також ретельного аналізу потенційних загроз та розробки стратегій їхнього уникнення.

Розглянемо основні кроки для зниження або управління ризиками. Спершу потрібно точно ідентифікувати всі можливі ризики, які можуть вплинути на проєкт або бізнес. Це включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, обговорення з командою, експертами і партнерами.

Наступним кроком буде оцінка ризиків. Тобто необхідно оцінити їх імовірність і потенційні наслідки для бізнесу або проєкту. Оцінка може бути кількісною (наприклад, через ймовірнісні моделі) або якісною (аналітичне оцінювання на основі досвіду).

Визначивши найбільш серйозні ризики, потрібно розробити стратегії для їх зниження:

- Уникання ризику: зміна планів або процесів, щоб уникнути потенційно небезпечних ситуацій (наприклад, перенесення проєкту в іншу локацію).
- Зниження ризику: зменшення ймовірності або впливу ризику через додаткові заходи безпеки, використання нових технологій, посилення контролю.
- Передача ризику: передача ризику іншій стороні, наприклад, через страхування або укладення договорів з постачальниками чи партнерами (аутсорсинг ризиків).
- Прийняття ризику: коли ризик є малим або вартість заходів для його зниження перевищує можливі вигоди, можна прийняти ризик і вживати мінімальні заходи.

Компанія повинна бути готовою до непередбачуваних ситуацій через створення фінансових резервів або кризових планів, які дозволяють швидко реагувати на негативні події. Це включає також розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій (наприклад, аварійне відновлення ІТ-систем).

Також для бізнесу важливо диверсифікувати джерела доходу, ринки або постачальників, щоб знизити залежність від конкретних факторів і розподілити ризики.

Потрібно зазначити, що використання новітніх технологій та інновацій може допомогти зменшити ризики, пов'язані з безпекою, ефективністю або логістикою. Наприклад, це може бути автоматизацією виробничих процесів, використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості або застосування аналітики великих даних для виявлення потенційних загроз.

Велике значення для компанії є висококваліфікований персонал. Важливо приділити увагу для навчання співробітників, партнерів і клієнтів щоб зменшення людські помилки та підвищення обізнаності щодо ризиків. Регулярні тренування і симуляції надзвичайних ситуацій можуть допомогти швидко реагувати на критичні моменти.

На сьогоднішній день велика увага приділяється темі страхування. Страхування від ризиків — це механізм фінансового захисту, який дозволяє підприємствам та фізичним особам мінімізувати фінансові втрати у разі настання непередбачуваних подій. Страхова компанія бере на себе відповідальність за покриття витрат, пов'язаних із цими подіями, в обмін на регулярну сплату страхових внесків. Страхування від конкретних ризиків, таких як природні катастрофи, нещасні випадки, технічні збитки або відстрочка платежів, може допомогти знизити фінансові втрати у разі їх реалізації [34].

Перевагами страхування від ризиків може гарантувати:

- Фінансову стабільність: зменшення збитків у разі непередбачених обставин.
- Покращення кредитоспроможності: наявність страхування може бути умовою для отримання кредиту.

- Захист репутації: у разі претензій третіх осіб страхова компанія покриває збитки.
- Планування ризиків: дозволяє підприємствам уникати витрат, які важко передбачити.

Але такий захист від ризиків має і недоліки. Серед них це і висока вартість, бо для покриття значних ризиків можуть знадобитися великі страхові внески. Так само є можливість, що не всі ризики можуть бути включені у договір і в разі настання непередбачуваних обставин, виплати можуть бути обмеженими. Слід зазначити, що страхові компанії іноді потребують тривалого часу для аналізу збитків, що впливає на довгий процес виплати коштів.

Витрати на страхування можна частково мінімізувати. Важливо вибрати надійного страхового партнера з добрими умовами та пакетними програмами (наприклад, страхування декількох ризиків одночасно може бути вигідним). Обумовити про франшизу, яка дозволяє частково покрити збитки.

Поштові компанії, такі як ТОВ «Торговий Дім "Міст Експрес", стикаються з багатьма ризиками у своїй діяльності, тому страхування є важливим елементом управління цими ризиками. Найперше це потрібно для свого статусу, для довіри клієнтів, що їхній товари, особисті речі у надійного перевізника. І що компанія дає гарантію відшкодування вартості товару у разі форс-мажорів.

Основні види страхування, які використовуються в поштовій галузі, включають:

1. Страхування вантажів, яке покриває ризики втрати, пошкодження або крадіжки поштових відправлень під час транспортування. Застосовується як для внутрішніх, так і для міжнародних перевезень.

2. Страхування відповідальності перед клієнтами. Це водночас захищає компанію від фінансових претензій з боку клієнтів у разі несвоєчасної доставки, втрати або пошкодження посилок.

3. Страхування транспортних засобів, які використовуються для доставки посилок. Воно покриває збитки у разі ДТП, крадіжки або пошкодження транспортних засобів.

4. Страхування майна компанії: офіси, склади, сортувальні центри та інші приміщення компанії від пошкоджень або знищення через пожежі, повені, землетруси, крадіжки, а також військові дії, та інші форс-мажорні обставини, тощо.

5. Страхування працівників, що охоплює страхування життя та здоров'я співробітників, особливо тих, хто працює у зонах підвищеного ризику (водії, вантажники, сортувальники). Також може включати страхування від нещасних випадків під час виконання службових обов'язків.

6. Страхування фінансових ризиків. Повинне покривати ризики, пов'язані із затримкою платежів або невиконанням зобов'язань партнерами. А ще захищає від курсових коливань у разі міжнародних операцій.

7. Страхування від кібератак. У зв'язку з розвитком технологій і електронних сервісів, поштові компанії стикаються з ризиками кібератак, витоків даних або збоїв у роботі програмного забезпечення. Таке страхування захищає від фінансових втрат, пов'язаних із такими інцидентами, та покриває витрати на відновлення систем і компенсації клієнтам.

Описані ризики та можливості їх мінімізації через страхування є важливими етапами в управлінні проєктами. Однак для прийняття ефективних рішень у сучасних умовах недостатньо лише якісного аналізу ризиків. Необхідним є їх кількісний вимір, який дозволяє оцінити потенційний вплив кожного ризику на результативність проєкту та обґрунтувати управлінські рішення.

Одним із інструментів для кількісної оцінки ризиків є метод очікуваної грошової вартості (EMV), що враховує ймовірності настання ризикових подій і їх фінансові наслідки. Використання цього методу дозволяє отримати об'єктивне бачення економічної доцільності реалізації проєкту, зокрема шляхом розрахунку можливих втрат та вигод.

У рамках практичної частини буде розглянуто застосування методу EMV для оцінки ризиків, які можуть вплинути на ефективність реалізації проєкту автоматизації логістичних процесів компанії ТОВ «Торговий Дім «Міст

Експрес» Це дозволить отримати точну кількісну оцінку потенційних результатів та обрати оптимальний підхід до управління ризиками.

Для застосування методу EMV можна обрати кілька ключових ризиків, які потенційно впливають на реалізацію проєкту. Серед них:

1. Фінансовий ризик. Зростання вартості автоматизації через зміну цін на обладнання або програмне забезпечення. Наприклад, ймовірність зростання цін на 15% становить 30%.
2. Ризик технічних проблем після впровадження. Автоматизована система не працюватиме з прогнозованою ефективністю, що знижує очікувані економічні результати. Ймовірність — 20%.
3. Ризик затримки поставок. Затримка доставки обладнання через логістичні проблеми або перебої в роботі постачальників. Ймовірність — 15%.
4. Ризик недостатнього навчання персоналу. Недостатнє навчання може призвести до помилок у використанні нової системи. Ймовірність — 5%.

Нехай розглянемо технічний ризик як неполадки з обладнанням, припустимо, ймовірність настання його 20% (використано метод аналізу сценаріїв або моделювання Монте-Карло), та умовно взято 500 000 грн як суму потенційно фінансових витрат.

$$\text{Отже, } EMV = 0,2 \times 500\,000 = 100\,000 \text{ грн}$$

Це означає, що очікувана грошова вартість цього ризику становить 100 000 грн. Цей показник можна використовувати для планування резервів і заходів для пом'якшення впливу ризику.

Розглянемо ще ризик як затримку поставок обладнання. Нехай ймовірність настання: 15% (0,15), а потенційні фінансові витрати складуть 700 000 гривень (додаткові витрати на зберігання, затримки в проєкті).

$$EMV = 0,15 \times 700\,000 = 105\,000 \text{ грн}$$

Очікувана грошова вартість ризику становить 105 000 грн, що допомагає оцінити, який запас коштів може бути потрібен для компенсації цього ризику та вжиття запобіжних заходів.

Висновок до 3 розділу

ТОВ "Торговий Дім "Міст Експрес" як логістична компанія, має великий потенціал, базу та можливості досягти високого рівня конкурентоспроможності.

Компанія вже почала велике оновлення, починаючи від основи бізнесу: операції та логістики, внутрішньої інфраструктури, мереж відділень, якості і рівень обслуговування клієнтів, персонал та інші складові. Якісні зміни покривають усі точки перетину з клієнтом, і це дуже важливо. []

Але дивлячись на конкурентів як в Україні так і за її межами, слід зазначити, що для більшого успіху необхідні інновації, які допоможуть швидко та правильно обробляти відправлення. Що буде сприяти скороченню термінів доставки та підвищенню задоволеності клієнтів.

Автоматизація сортувальних станцій – це необхідність у сучасному світі. Вона допоможе оптимізувати витрати, через зменшення кількості ручної праці, знизити витрати на оплату праці, а також зменшити витрати, пов'язані з людськими помилками.

Проект є досить затратним, приблизно необхідно вкласти 10,35 млн грн.

Для оцінки економії у даному розділі дипломної роботи, було застосовано відсотковий метод, який базується на умовному скороченні витрат завдяки автоматизації.

Але на основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що проєкт автоматизації сортувальних станцій є фінансово вигідним. Позитивне значення NPV свідчить про те, що інвестиції окупляться і принесуть додатковий прибуток. Внутрішня норма дохідності (IRR) перевищує прийняту ставку дисконтування, що підтверджує доцільність проєкту. Термін окупності, який становить 3-4 роки, є прийнятним і свідчить про швидке повернення інвестицій. Таким чином, проєкт заслуговує на реалізацію та обіцяє позитивний фінансовий результат.

Та кожен проєкт зустрічається з певними видами ризиків. Тому важливо ці ризики аналізувати та старатися мінімізувати. Одним з методів управління ризиками є страхування.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота стала важливим етапом для втілення теоретичних знань у практичні навички, що дозволило не лише закріпити засвоєні матеріали, а й відкрити нові можливості для аналізу та розв'язання актуальних економічних завдань. Проведене дослідження сприяло розвитку професійної компетенції та поглибленню розуміння принципів економічного обґрунтування проєктів."

У першому розділі розкрито основні теоретичні аспекти, пов'язані з економічним обґрунтуванням проєктів. Висвітлено ключові методи оцінки ефективності, такі як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), балансовий метод та інші. Також проаналізовано вплив різних внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема економічних, соціальних, екологічних та технологічних, на процес обґрунтування.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності підприємства. Проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», оцінено фінансове становище підприємства за допомогою аналізу динаміки його активів, пасивів, прибутків і витрат. Особливу увагу приділено оцінці конкурентоспроможності, для чого використано SWOT-аналіз та модель п'яти сил Портера.

У процесі дослідження було досягнуто головну мету — економічне обґрунтування проєкту розвитку ТОВ Торговий Дім «Міст Експрес». Вивчення теоретичних основ дало змогу систематизувати сучасні підходи до оцінки проєктів, зокрема методи аналізу ефективності, що підтверджують важливість економічного обґрунтування як складової успішного управління інвестиціями.

Відомо, що поточна ситуація в компанії "Міст Експрес" стосується, в першу чергу, її функціонування в сегменті експрес-доставки вантажів і поштових відправлень як в Україні, так і на міжнародних маршрутах. Відомо, що компанія активно розвиває свої логістичні потужності та інфраструктуру для обслуговування бізнесу і приватних клієнтів.

Аналіз діяльності підприємства виявив сильні та слабкі сторони, серед яких висока залежність від логістичних технологій і потреба у підвищенні операційної ефективності. Дослідження ринку показало, що впровадження автоматизації є необхідним для підтримки конкурентоспроможності. Для прикладу було взято досвід відомих логістичних компаній, що дозволило більш глибоко проаналізувати та впровадити найкращі практики у власну роботу.

Розроблений проєкт розвитку, орієнтований на автоматизацію сортувальних центрів, демонструє значну вигоду. За розрахунками, проєкт має показники NPV, що свідчать про позитивний грошовий потік, а значення IRR перевищує вартість капіталу, що підтверджує рентабельність. Строк окупності становить 3-4 роки, що є прийнятним у сучасних економічних умовах. Оцінка ризиків показала можливі технічні та соціальні виклики, проте запропоновані методи мінімізації знижують їхній вплив.

У третьому розділі запропоновано заходи для підвищення ефективності діяльності підприємства, враховуючи ризики, пов'язані з інвестуванням у розвиток. Зокрема, оцінено економічну доцільність інвестицій у автоматизацію сортувальних центрів, проведено аналіз витрат і доходів, а також застосовано метод EMV для оцінки ризиків. Показано, що запропоновані заходи дозволяють підприємству не лише мінімізувати ризики, але й забезпечити стале зростання в умовах конкурентного ринку.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що запропонований проєкт є економічно доцільним і сприятиме довгостроковому розвитку ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес». Рекомендації щодо його реалізації включають оптимізацію процесів, залучення інвесторів і підтримку інноваційного розвитку для подальшого підвищення конкурентоспроможності. Компанія має великий потенціал розвитку завдяки можливостям залучення

зовнішніх інвестицій, зокрема від групи компаній «Meest group». Це відкриває перспективи для впровадження сучасних технологій, розширення спектра послуг та підвищення конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Meest Group. Про компанію.
URL: <https://ua.meest.com/pro-kompaniu>
2. Susidenko V., Susidenko J. Реалії інноваційного розвитку підприємств України. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2020. Т. 2, № 6. С. 183–193.
URL: <https://doi.org/10.32750/2020-0217>
3. Revutska A.O., Tsybalyuk Y.A. Strategic management of innovative and investment business development in crisis of economic conditions. Collected works of uman national university of horticulture. 2021. Vol. 2, no. 99. P. 59–69.
URL: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2021-99-2-59-69>
4. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. / О. В. Єгорченков, Н.Ю. Єгорченкова, Є. Ю. Катаєва. – Київ: КНУ ім.Т.Шевченка, 2017.–117 с.
5. Бедринєць М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
6. Беренда Н.В., Троїцька О.О., Манідіна Є.А. Техніко-економічне обґрунтування проектних рішень. Навч. метод. посіб. для студентів ЗДІА. Запоріжжя: видавництво ЗДІА, 2018. – 194 с.
7. Бєсєдіна О. Аналіз ефективності державних рішень Метод витрат та вигід. Київська школа економіки. 2016.
URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/38964.pdf>
8. Бобринєць В. В., Гриценко Л. Генезис теорії стратегії підприємства закордоном та в Україні. Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія : матеріали Міжнародної науково-практичної 106 Інтернет-

конференції, м. Тернопіль, 20 листоп. 2017 р. Тернопіль, 2017. С. 20– 21.

9. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
10. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства: навч. посібн. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
11. Від ідеї до інновації: Що таке техніко-економічне обґрунтування в дослідженнях
URL :<https://mindthegraph.com/blog/uk/%D1%89%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D2%91%D1%80%D1%83%D0%BD%D1%82%D1%83%D0%B2/>
12. Внутрішня норма прибутку.
URL:https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BD%D1%83%D1%82%D1%80%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8F_%D0%BD%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BA%D1%83
13. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г. А. Менеджмент організацій: навч. посібн. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
14. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л. Л. та проф. Кривов'язюка І. В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020.700 с.
15. Єгорова О. В, Дорогань-Писаренко Л. О., Литвин О. Ю. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Полтава : РВВД ПДАА, 2016. 308 с.
16. Жарикова А. "Нова пошта" за підсумками трьох кварталів отримала понад 3 мільярди прибутку
URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/7/706322/>
17. Інтерім-менеджмент.
URL:<https://moyaosvitamenedzher.com.ua/menedzhment/interim-menedzhment/>

18. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.
19. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Електронний журнал «Ефективна економіка». № 5, 2014
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>
20. Кісіль Р. (власник компанії «Meest»). Журнал Forbes Ukraine. Третій зайвий? Компанія «Meest» з'явилася на 13 років раніше за Нову Пошту, але прогала її ринок. Як вона планує його відвойовувати. 2022
URL: <https://forbes.ua/company/tretyy-zayviy-kompaniya-meest-zyavilas-na-13-rokiv-ranishe-za-novu-poshtu-ale-prograla-iy-rinok-yak-vona-planue-yogo-vidvoyuvati-01022022-3357>
21. Лобунець Т.В. Конспект лекцій з дисципліни «Основи бізнес-проекування» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» факультету аграрного менеджменту НУБіП / Т.В. Лобунець – К.:Вид. центр НУБіП, 2017. – 150 с.
22. Лупак Р. Л. Л 85 Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р.Л. Лупак, Т.Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
23. Михайленко О.Ф., Євдокимова Н.М., Лозовик Ю. М. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2014. 459 с.
24. Міст ПОШТА URL: <https://meestposhta.com.ua/>
25. Новини компанії Нова Пошта.
URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11923>
26. Олефіренко О. М. Техніко-технологічний розвиток як необхідна умова розвитку сучасних підприємств. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф., м. Суми, 24–26 квітня 2013 р. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. Суми : СумДУ, 2013. Т. 2. – С. 164–166.
27. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* – Хмельницький, 2018. № 2. Т.2. С. 99-103.
28. Постанова «Про затвердження вимог до техніко-економічного

обґрунтування інвестиційного проекту із значними інвестиціями»

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/515-2021-%D0%BF#Text>

29. Прийма Л. Р. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.10. С. 236–241.
30. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х. : «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
31. Рогач С.М., Суліма Н.М., Гуцул Т.А. Економіка підприємства (в схемах і таблицях): навч. посібн. К.: «ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 508 с.
32. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
33. Сім принципів управління якістю.
URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/sim-principiv-upravlinnya-yakistyu>.
34. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства . [2-ге вид., перероб. і доп.]. Київ : Алерта, 2011. 485 с.
35. Тігова Т. М., Селіверстова Л. С., Процюк Т. Б. Аналіз фінансової звітності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 268 с.
36. Трусова Н. В. Фінансовий аналіз підприємства. Мелітополь: ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2012. 392 с.
37. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2016. 430 с.
38. Фіалковський, А. (2021). Інноваційне підприємництво як фактор регіональної конкурентоспроможності: управлінський контент. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*, (2 (50), 94-98.
URL: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2021-2-50-18>
39. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз: підручник Київ: Центр учбової літератури, 2008. 566 с.
40. Черчик Л.М. Проектний менеджмент. Теоретичний курс: навч. посіб. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 186 с
41. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навч. посібн. К. : Каравела, 2007. 584 с.

42. Шевлюга, О. Г. Теоретичні засади управління техніко-технологічним розвитком промислового підприємства. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : монографія. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. С. 25–31.
43. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
44. Що таке чиста поточна вартість (NPV)?
URL: <https://finances.in.ua/shcho-take-chysta-potochna-vartist-npv/>
45. Юшкевич О. О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки*. 2011. № 2 (56). Ч. 2. С. 179 – 183.